

**HÉCTOR ALVARADO**

# **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**



**CÓMO PREVENIR,  
AFRONTAR Y APROVECHAR  
UNA CRISIS INTERNA**



Héctor Alvarado Lumbreras (Monterrey, 1972) es periodista, egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Realizó la Maestría en Comunicación en la misma universidad y el Doctorado en Periodismo en la Universidad Complutense de Madrid (España).

Es autor de los libros *El periódico de calidad*. Estudio sobre un modelo de prensa de referencia internacional y *Manual de Estilo UANL*, además de coautor y colaborador de otras publicaciones. Ha participado en diferentes talleres y cursos, entre ellos el titulado "¿Cómo se hace un periódico?", impartido por el periodista español Miguel Ángel Bastenier en Cartagena de Indias, Colombia; igualmente realizó una estancia como invitado en la Escuela de Periodismo de El País (Madrid, España).

Trabajó como periodista y editor en el periódico *Vida Universitaria*, así como en *El Norte*, del Grupo Reforma. Ha colaborado en diferentes áreas de comunicación institucional, tanto a nivel estatal como federal. Actualmente es profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y labora para la Dirección General de Comunicación Institucional, ambas en la UANL.

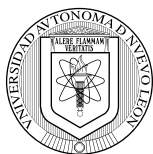


## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**  
**CÓMO PREVENIR, AFRONTAR Y APROVECHAR**  
**UNA CRISIS INTERNA**

HÉCTOR ALVARADO LUMBRERAS

*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN*



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®

**Jesús Ancer Rodríguez**  
*Rector*

**Rogelio Garza Rivera**  
*Secretario General*

**Rogelio Villarreal Elizondo**  
*Secretario de Extensión y Cultura*

**Carlos González Santos**  
*Director General de Comunicación Institucional*

*Universidad Autónoma de Nuevo León  
Padre Mier No. 909 poniente, esquina con Vallarta.  
Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64000.  
Tel.: (52-81) 8329-4111 / Fax: (52-81) 8329-4095  
Correo electrónico: publicaciones@seyc.uanl.mx  
Página web: www.uanl.mx/publicaciones*

## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

*Primera edición, 2014*

ISBN: 978-607-27-0361-2

**Héctor Alvarado Lumbreras**  
*Correo electrónico: hectoralvaradol@hotmail.com  
Twitter: @tetoalvarado*

*Impreso en Monterrey, México  
Printed in Monterrey, México*

*A Miquel Andreu*

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN. Un deporte de alto riesgo. ....13**

## **CAPÍTULO I. La comunicación institucional. Principios generales. ....19**

1.1 La comunicación. ....	20
1.2 La comunicación institucional. ....	22
1.3 Las tres esferas de la comunicación. ....	26
1.4 Los públicos. La comunicación interna y externa de una organización. ....	29
1.4.1 La comunicación interna. ....	31
1.4.2 La comunicación externa. ....	37
1.5 El rumor en el ámbito organizacional. ....	41
1.6 Consideraciones básicas para una comunicación institucional eficaz. ....	44
1.7 El liderazgo en el ámbito organizacional. ....	47

## **CAPÍTULO II. La Dirección-Departamento de Comunicación. ....49**

2.1 La voz de la organización. ....	51
2.2 La importancia de la Dirección-Departamento de Comunicación. ....	54
2.3 Misión de la Dirección-Departamento de Comunicación. ....	56
2.4 El Plan de Comunicación, nuestro mapa. ....	61
2.5 Recomendaciones para alcanzar una exitosa Dirección-Departamento de Comunicación. ....	64
2.6 Instrumentos de comunicación para el logro de objetivos. ....	68
2.6.1 La síntesis informativa. ....	69
2.6.2 Los medios internos. ....	69
2.6.3 La entrevista. ....	70
2.6.4 La conferencia-rueda de prensa. ....	74
2.6.5 El comunicado de prensa. ....	82
2.6.6 La nota-boletín de prensa. ....	85
2.6.7 El dossier de prensa. ....	86

2.6.8 Las redes sociales y blogs. ....87

2.6.9 Los desayunos o comidas de prensa. ....89

2.6.10 Las visitas de prensa. ....90

2.6.11 El tablón de seguimiento. ....90

2.6.12 La web de crisis. ....91

2.6.13 La carta al director. ....93

2.7 La Dirección-Departamento de Comunicación como fuente informativa  
legitimada. ....94

2.8 El factor humano en la relación con los *mass media*. ....96

2.9 Cómo lograr una mejor presencia en los medios. ....98

2.10 La Dirección-Departamento de Comunicación *online*. ....103

**CAPÍTULO III. El Director-Jefe de Comunicación .....105**

3.1 El DirCom, una figura al alza. ....107

3.2 El perfil del DirCom. ....110

3.3 Las responsabilidades del DirCom. ....113

3.4 El estrategia de la organización. ....117

3.5 Comunicar por objetivos. ....118

3.6 El DirCom y el portavoz. ....121

3.7 La necesidad de conocer el funcionamiento de los medios de  
comunicación. ....126

**CAPÍTULO IV. La comunicación institucional frente a una crisis.  
Estrategias para afrontarla .....131**

4.1 ¿Qué es una crisis? Definición y características. ....133

4.2 Los tipos de crisis. ....138

4.3 El ciclo de vida de una crisis. ....144

4.3.1 Antes de una crisis: anticiparse al desastre. ....146

4.3.2 Durante la crisis: ¿qué hacemos? ....154

4.3.3 Después de la crisis: aprender de lo sucedido. ....161

4.4 La comunicación de crisis. ....167

4.5 La gestión de riesgos y crisis. ....174

4.5.1 La gestión de conflictos potenciales. ....	178
4.5.2 La gestión de crisis. ....	187
4.6 El Plan de Comunicación de Crisis. ....	196
4.7 El Comité de Crisis. ....	213
4.8 Estrategias de comunicación ante una crisis. ....	218
4.9 Simulacros de crisis y <i>media training</i> .....	223
<b>CAPÍTULO V. Los 75 errores en la comunicación organizacional .....</b>	<b>225</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>267</b>





## INTRODUCCIÓN

### UN DEPORTE DE ALTO RIESGO

*“Muchísimas empresas no saben que si no han tenido una crisis cuentan con muchas posibilidades de padecerla porque, está demostrado, el 95% de las compañías de todo orden, tamaño, condición y situación tarde o temprano sufrirán una contingencia que les podrá afectar en su imagen, reputación, credibilidad y, muy especialmente, en su cuenta de resultados”.*

**Enrique Alcat**

Son múltiples los ejemplos que nos hablan de la importancia de la comunicación institucional. A partir de que apareció en la vida de las empresas e instituciones –que algunos especialistas ubican en la década de los setenta– no ha dejado de crecer en presencia y relevancia. Con el paso del tiempo fue convirtiéndose en una necesidad, por lo que empezó a entenderse más como una inversión que como un gasto. Su papel pasó de aspectos elementales como establecer una eficiente comunicación al interior y exterior de las organizaciones o echar a andar una campaña para “vender” productos-servicios, a la urgencia de saber vislumbrar, gestionar y aprovechar una crisis institucional, a fin de que ésta no se lleve en un día, semana o mes la credibilidad o prestigio ganada en años.

Aunque es claro su valor, no significa un reto sencillo. La comunicación institucional es todo un desafío, tanto desde la perspectiva del individuo que trabaja en ella como de la organización misma, que la requiere para crecer (o mantenerse o no caer en el caso de instituciones vinculadas a áreas delicadas o polémicas, digamos la política). Por lo anterior, y sobre todo por lo que mostraremos en esta obra, no es descabellado afirmar que esta rama comunicativa es una especie de “deporte de alto riesgo”. Sí, porque aunque nos puede dejar satisfacciones y triunfos sonados, también nos puede dejar marcas permanentes. Veamos.

A diferencia de otras áreas profesionales, sus evaluaciones suelen ser muy duras o drásticas, porque al enfrentarnos a los “balances” o “recuento de daños” derivados de una crisis institucional los saldos a pagar regularmente son altos... sin importar que muchas veces los resultados comunicativos no dependan totalmente de nosotros, es decir de las decisiones y sugerencias del área de comunicación. De ahí que insistamos en que en esta profesión, la relacionada con la comunicación institucional, sea altamente probable salir “raspados” o, peor aún, que se nos vaya la vida en ella (laboral o institucionalmente hablando). Es, guardando las proporciones, como en el fútbol profesional: al primero que despiden tras una mala racha o temporada para el olvido es al director técnico; y si se le perdona su mala apuesta o

estrategia se queda trabajando con la pesadísima carga de “sigue mientras buscamos a otro...” o hasta que se vuelva a equivocarse.

Al hablar de las perspectivas con que se puede ver la comunicación institucional, la del individuo que se encarga de coordinar este rol y la de la empresa u organización misma, vienen a mi mente algunos pasajes que refuerzan la tesis de una compleja y volátil responsabilidad para el área que nos ocupa.

Hace varios años, frente a un pelotón de fusilamiento representado por una turba de reporteros que deseaban “sangre informativa”, una tarde remota un ex jefe (David Torres, Director de Comunicación Social de la Secretaría de Educación Pública de 2003 a 2006) habría de platicarme el “hielo” que representa ser director, jefe o responsable de la comunicación de una organización. Ahí, en esos minutos que parecen eternos cuando se hace esperar a los periodistas mientras se busca la respuesta menos costosa para la institución, me hablaba de lo mal que dormía, de cómo había menguado su salud, de que casi no veía a su hijo y esposa, de los enemigos que se cargaba (internos y externos) y de lo oscuro que veía su porvenir al llevar ya tatuada la etiqueta de “mentiroso”, “tapadera de corruptos”, “enemigo de la verdad” o “cuidachambas”, entre otros. “Pero gana bien, ¿no?”, le acoté como recordándole que al menos por algo valía la pena llevar un rato (literalmente, pues él provenía del mundo académico) la piel de borrego ante una jauría de hienas. “Sí, pero a ver si me sirve de algo cuando termine esto (su responsabilidad como principal comunicador de la SEP)”, contestó con sonrisa nerviosa.

Y en verdad no era necesario que contara lo anterior para creerle que su sueldo (más de 100 mil pesos mensuales) no era suficiente alivio para aguantar lo que aguantaba: vituperado por los representantes de los medios masivos de comunicación (en una ocasión, cuando no logró escabullirse, un periodista le dijo, cara a cara, que “le faltaban huevos” para atenderlo bien y conseguirle la entrevista exclusiva que llevaba meses pidiéndole; otra reportera, no me consta, dicen que lo empujó y escupió en público), odiado por los compañeros de los medios internos porque, a veces, avisaba de los eventos dos horas antes (a él, me consta, le avisaban dos horas y diez minutos antes), ninguneado por sus superiores (para ellos era el único culpable de que se publicaran notas negativas para la institución; “¡No es capaz de detener las informaciones negativas!”, le escuché decir a un Subsecretario), e incomprendido por sus similares (los directores de comunicación de las otras secretarías de Estado le achacaban íntegramente “el desmadre en la SEP”).

Entendí así lo que me trató de explicar antes otro jefe, que años anteriores trabajó en otra institución a nivel nacional, cuando me dijo que una noche llegó a su casa diciendo a su familia lo siguiente. “Les tengo dos noticias, una buena y una mala. La buena es que hoy me nombraron Director General en la Procuraduría General de la República... la mala es que es de Comunicación”.

No tratamos de decir que todo esto sea tarea para un superdotado o ser especial, tampoco que no existan casos exitosos de profesionales que supieron salir avantes de la tormenta, pero sí que la función lleva un riesgo un tanto injusto, puesto que, como se subrayó, su éxito o fracaso no dependen del todo de su propia labor. Y esto es simple porque algunas veces no se siguen sus recomendaciones, otras no existe la estructura organizacional para dar fluidez a éstas, no hay dinero para invertir en productos comunicativos o informativos que apoyen su estrategia, el presidente o titular de la institución opta por seguir el consejo de los múltiples “asesores en comunicación” que regularmente aparecen en tiempos de crisis (buscando dinero a cambio, claro) y algunas otras el periodista informa todo al revés, sin importar que en la entrevista o rueda de prensa previa afirmó haber captado la idea o que se haya ido a su redacción con una buena cantidad de papeles que explicaban detalladamente el caso que llegó a cuestionar.

Obviamente desde la perspectiva de la empresa y organización se multiplican los riesgos en materia de comunicación. En el caso del profesional, el cordón se rompe de la parte más delgada: la “cabeza” de él o ella. En el de la empresa los errores o riesgos pueden pagarse mucho más caros: nos podemos acabar, en un tris, a la institución misma y con ella una importante cantidad de fuentes de empleo. A nivel institucional sobran los ejemplos de cómo se sufre ante una crisis, de la cual prácticamente nadie se salva. Recuerdo, entre los sonados casos a nivel mundial, la que les tocó a los famosos, amados y tiernos Mickey, Donald y demás personajes de Disney cuando a alguien se le ocurrió incluirlos en un carro alegórico de un desfile del Orgullo Gay en Los Ángeles, que desencadenó una oleada masiva de críticas de padres de familia y fans enojados de todo el mundo.

De esta manera podríamos recordar que no es casualidad que las empresas más preparadas o conscientes de la importancia de la comunicación interna y externa (Disney mismo, que echó a andar su maquinaria comunicativa y mercadológica, para dejar lo anterior en una mera anécdota) salgan menos perjudicadas de una crisis institucional, que, perdonando la analogía, son como las relaciones sexuales en los adolescentes: a todos (o a la inmensa mayoría) les va a llegar un día.

Sin pretender que esto se vea como la guía que necesitábamos para salvar la comunicación institucional en México, podemos afirmar que las empresas que están preparadas y cuyos directivos han leído y puesto en práctica muchos de los aspectos y contenidos que se recogen aquí son capaces de afrontar cualquier crisis (etapas cruciales, cambios inesperados o, cuando menos, acontecimientos que pueden girar de forma brusca e inesperada el devenir de cualquier organización) mucho mejor que las que no. Y, desafortunadamente, la inmensa mayoría de nuestras empresas no sólo no están preparadas, sino que piensan que las crisis les ocurren a otras y nunca a ellas; o, en el mejor de los casos, que cuando tengan una

contingencia grave ya verán lo que hacen en ese momento. Esto constituye un gravísimo error como punto de partida.

Precisamente aquí aparece la pertinencia de este material, donde buscaremos aclarar el panorama de quienes participan en este rol, aportando experiencias personales, grupales y bibliográficas que nos lleven a entender mejor cómo funciona la comunicación institucional, que no es otra cosa que buscar potenciar las virtudes de nuestra organización, a la par de estar lo más preparado posible ante las temibles crisis institucionales.

A fin de buscar el mayor beneficio para el lector, el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos. El primero aborda los principios generales de la comunicación institucional, poniendo énfasis en la importancia y bondades de la comunicación interna y externa, que son la base de toda apuesta de comunicación corporativa. El segundo capítulo se centra en el análisis de la estructura de una Dirección o Departamento de Comunicación; definimos ahí su misión, importancia, organización e instrumentos para el logro de sus objetivos. El tercer capítulo presenta el rol del Director o Jefe de Comunicación (conocido también como DirCom), quien es el estratega de la comunicación organizacional y el experto al cual acuden las demás áreas de la empresa ante una eventualidad comunicativa. El cuarto apartado es, creemos, el más importante de este documento, ya que busca aclarar el tema de la comunicación ante una crisis. Ahí se exploran las fases de una crisis, a fin de saber vislumbrarlas, afrontarlas y aprovecharlas, ya que el peor error que podemos cometer como comunicadores institucionales es, precisamente, no ver llegar una crisis, no hacer nada para eliminarla lo antes posible y, peor aún, no aprender nada de lo que nos acaba de sacudir como un tornado. También se abordan las estrategias de comunicación para afrontar una crisis, que los académicos y expertos en el tema centran en la conformación de un Plan de Comunicación de Crisis, además de otras cuestiones. Finalmente, el capítulo quinto enlista los 75 principales errores en la comunicación de las organizaciones que, desgraciadamente, en México y América Latina se siguen cometiendo en su mayoría.

Antes de entrar en materia, es conveniente subrayar que esta obra está dirigida a los dos bandos en que se divide la comunicación que llega al público: el periodístico y el institucional. Sabemos que el periodismo y la comunicación mediática regularmente ven a la comunicación institucional como un rival o barrera. Son dos mundos entre los cuales existe un cierto recelo y desconfianza mutua –y es bueno que así suceda, por lo menos desde la perspectiva periodística–, pero son mundos que tienen que conocerse mutuamente y aprovecharse el uno al otro hasta las últimas posibilidades. De ahí la importancia de que no sólo los trabajadores de la comunicación corporativa o empresarial atiendan este libro, sino también los propios periodistas y, sobre todo, los estudiantes de comunicación. Ya lo decía el maestro español José Luis Martínez Albertos: “un periodista

que confíe ciegamente en los mensajes que recibe de los gabinetes de comunicación es un periodista perezoso e irresponsable, o sea un mal periodista. Pero un periodista que desprecie sistemáticamente todo lo que le llegue desde estos gabinetes de comunicación es un periodista suicida y destinado al fracaso”.

Los episodios de crisis que cada día leemos, escuchamos o vemos en los medios masivos de comunicación nos deben llevar a reflexionar no sólo sobre las circunstancias concretas que llevan a una empresa a sufrir y gestionar una crisis, sino, muy especialmente, a preguntarnos si estamos preparados para hacer frente a cualquier anomalía que por causas propias o ajenas, con dependencia de responsabilidades y culpabilidades, pueda poner en riesgo la supervivencia de la empresa, de sus productos y de las personas, que, en definitiva, son las más afectadas en cualquier crisis.

**Héctor Alvarado**

*Monterrey, septiembre de 2014*



## CAPÍTULO I

### LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

### PRINCIPIOS GENERALES

*“La verdad nunca te va a perjudicar... a no ser que te perjudique y no lo sepas aprovechar”.*

**Howard Rubenstein**

La comunicación ha ido “coleccionando” definiciones, teorías y estilos de ejercerse desde que apareció en la faz de la tierra. Se dice, para ver la amplitud del tema que nos ocupa, que desde el momento en que inició la vida (coloque aquí la teoría de origen de nuestra existencia que usted desee) se empezó a comunicar... y no hemos parado desde entonces, en el entendido de que es imposible no hacerlo.

En este libro, para su tranquilidad, no tardaremos mucho en los preliminares (como un antídoto contra la tentación de atiborrar de definiciones o explicar todas las teorías comunicativas), a fin de abocarnos a los puntos que, consideramos, son desatendidos en la comunicación de miles de organizaciones en el mundo. Por ende, este material no tiene aspiraciones más allá de las divulgativas, con lo que evitará que el lenguaje científico o muy especializado se convierta en una losa que impida avanzar en el entendimiento y dominio de lo que significa la comunicación para una empresa u organización. Sin embargo, sí pretende ser considerado como una brújula, una guía que ayude a crear, reforzar o consolidar nuestros esquemas de trabajo en la materia.

Nuestro objetivo final no es otro que el de utilizar la comunicación para buscar la mejor imagen de nuestra institución, tanto al interior como exterior de la misma. Para ello, habrá que entender que una crisis institucional (haya llegado o no a la empresa) es el “común denominador” de todo proyecto de comunicación corporativa, y que tendremos que ver un buen número de ideas y recomendaciones que puedan ser utilizadas en la prevención y reacción ante una previsible situación de este tipo.

Las crisis, lo iremos viendo, son una especie de enfermedad de pronóstico reservado, que sin la adecuada atención puede acabar con el paciente. La medicina, para atacar a un determinado mal, ha tenido que explorar y tener muy presente a la enfermedad misma, a fin de debilitarla, controlarla o erradicarla. En la comunicación el proceso es similar, por ello constantemente recordaremos la presencia de las crisis en la vida de las organizaciones (no nos ponemos a salvo de una enfermedad devastadora tan sólo evitando hablar de ella), que hoy nos ofrecen datos para poder afrontarlas con ciertas garantías.



*Las crisis son una especie de enfermedad de pronóstico reservado, que sin la adecuada atención puede acabar con el paciente. La medicina, para atacar a un determinado mal, ha tenido que explorar y tener muy presente a la enfermedad misma, a fin de debilitarla, controlarla o erradicarla. En la comunicación el proceso es similar.*

## 1.1 LA COMUNICACIÓN

En su explicación más simple, la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Inicialmente se planteó un esquema muy básico para la explicación de la comunicación, que en esencia respondía a la parte “fuerte” del proceso comunicativo: un emisor envía un mensaje a un receptor.

GRÁFICA 1: Modelo clásico de comunicación.



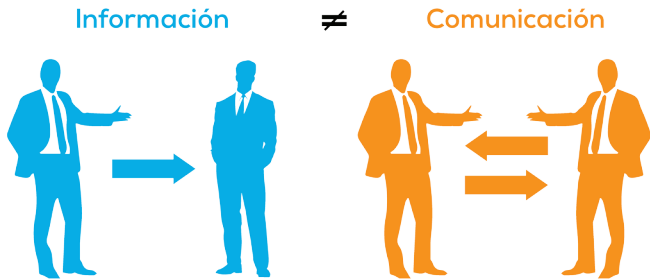
Fuente: Elaboración propia.

Un poco más a fondo, Wilbur Schramm define en su obra *La ciencia de la comunicación humana* que el acto de la comunicación “forma parte de la función viviente de la sociedad”. En esta línea, sin abusar de la simplicidad, iría la respuesta que obtendríamos de un sondeo a nuestros conciudadanos al preguntarles ¿qué es comunicación? Martínez destaca que la sabiduría popular nos ofrecería una definición clara y directa: “hablar para entendernos”. Y, seguramente, en esta expresión encontraríamos la respuesta que buscamos, ya que estamos frente a un proceso entre seres humanos en el que intercambiamos una información, lo que presupone compartir un lenguaje común que hace posible que nos entendamos. En esta misma expresión encontraremos definidos los componentes esenciales del proceso de la comunicación: emisor, receptor y mensaje.

Este proceso parte, por lo tanto, de una base común en la que el emisor y receptor han de compartir un código, que les permita elaborar mensajes que han de transmitirse a través de un canal. Posteriormente, el proceso alcanzará mayor complejidad, toda vez que, al llegar ese mensaje al receptor, éste asumirá un papel activo respondiendo con otro mensaje, que le convertirá a su vez en emisor. Al invertirse el sentido del flujo informativo, se realimentará el proceso, produciendo efectos en ambos polos de éste.

Es aquí donde salta la diferencia entre información y comunicación, que a lo largo del tiempo se han entendido, erróneamente, como sinónimos.

GRÁFICA 2: Información vs. comunicación.



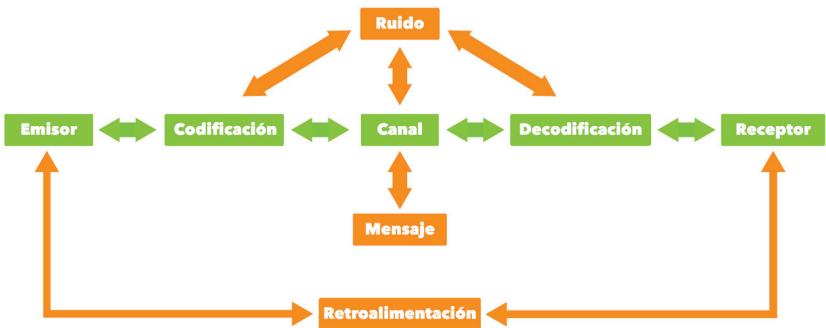
Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones, la comunicación es mal entendida o mal aplicada en la mayoría de los casos. Se comprende muchas veces como la forma de vender productos; sin embargo, suele suceder que las altas ventas maquillan una mala estrategia de comunicación.

Sobre estas bases, se entiende que la comunicación es la acción de transferir de un individuo –o una organización–, situado en un momento y un lugar dados, mensajes o informaciones a otro individuo –u otro sistema– situado en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común.

La comunicación, en tanto que un modo de acción, es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la interacción; ésta se basa en la retroacción (acción en retorno o *feedback*). Los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio de acción y sus diferentes efectos: interacción, retroacción, proacción, reacción, transacción, teleacción.

GRÁFICA 3: Modelo clásico de la teoría de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

En las organizaciones, que es el tema que nos ocupa, la comunicación es mal entendida o mal aplicada en la mayoría de las ocasiones. Se comprende muchas veces como la forma de vender productos; sin embargo, suele suceder que las altas ventas maquillan una mala estrategia de comunicación

*Hoy, desgraciadamente, muchas instituciones siguen padeciendo la cultura de "mosaico de compartimentos", además de otras cuestiones, como el hecho de que los altos ejecutivos desconozcan (incluso desprecien) todo sobre comunicación.*

(aunque cuando las ventas escasean el único culpable de todo es la "mala" comunicación que realizamos).

Por lo anterior, el tema de la comunicación corporativa se vuelve más complejo en organizaciones que manejan asuntos intangibles, como fundaciones, universidades y empresas públicas que ofrecen servicios, ya que éstas no manipulan mercancías, sino que viven enteramente en el universo del signo.

Debemos entender que el estudio de las estructuras de acción en una empresa está ligado al estudio de la circulación de los signos, es decir, los flujos de información. Y es partiendo de estas estructuras invisibles de circulación (redes) como se establecen los sistemas organizados de comunicación en el interior de las instituciones, y de ellas con su entorno.

## 1.2 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional comenzó a establecerse a finales de la década de los setenta del siglo pasado. Fue en esa época, no tan lejana como parece, cuando surgió la idea de "integrar las comunicaciones". En ese entonces estaba arraigada la fuerte inercia de la división del trabajo, es decir, la fragmentación de los procesos y la disolución de las relaciones de comunicación internas.

Costa recuerda que fue esta inercia la que originó la ruptura que transformó la unidad esencial de la empresa en un mosaico de compartimentos en lugar de un sistema de vasos comunicantes. Cada uno se ocupaba de "su parte" con ignorancia de lo que estaban haciendo todos juntos. Mientras el jefe de compras encargaba los impresos de la compañía, el departamento comercial compraba lápices para regalos y otra área adquiría camisetas para promoción; alguien ajeno a lo anterior mandaba publicitar la marca en un espacio contratado para ello, mientras un funcionario encargaba un folleto, otro redactaba una carta para los distribuidores, el responsable del personal contrataba un programa de formación y otro montaba un stand.

Esto es, cada uno se ocupaba de "lo suyo". No existía la conciencia de que todos estaban haciendo una misma cosa: comunicar la empresa. Era un desperdicio de esfuerzos individuales y dispersos, y esta falta de sistematización y su costo económico generaban, inevitablemente, una imagen pública débil, incoherente y sin fuerza para competir.

Hoy, desgraciadamente, muchas instituciones públicas y privadas siguen padeciendo esa cultura de "mosaico de compartimentos", además de otras cuestiones más profundas, como el hecho de que los altos ejecutivos desconozcan (incluso desprecien) todo sobre comunicación. En este tenor, Costa añade una crítica muy atinada al desinterés institucional sobre la comunicación.

*Los altos ejecutivos en general, formados en la economía y el management, saben bien que no saben mucho –o muy poco– de comunicación. Pero saben, y mucho, de otras especializaciones. ¿Por qué? Las ciencias empresariales ignoran las ciencias sociales –y por ende, la ciencia de la comunicación– debido al predominio flagrante de la mentalidad capitalista. La comunicación no ha pasado por las escuelas de negocios, al contrario de como lo ha hecho el management, o como lo han hecho las finanzas o la administración. (Costa, 2009).*

Sin embargo, pese a las fallas existentes en el universo organizacional, la comunicación ha puesto de manifiesto lo que nadie discute: su presencia e importancia en toda actividad social y económica de la empresa. Se pone en evidencia también lo que las instituciones deben ya de comprender: la comunicación es un poderoso instrumento, una herramienta estratégica y de gestión indispensable en las organizaciones.

En este sentido, la comunicación institucional recoge la apuesta de conceptuarse como un acto persuasivo que sustituye las medidas reactivas por las proactivas al mismo tiempo que acentúa el interés de evitar que las situaciones difíciles o desfavorables sean juzgadas por los ciudadanos, o por lo menos evitar que sean juzgadas sin la participación de la organización afectada en los mensajes que se difundan sobre esa situación.

El mundo actual, destaca Losada, reconoce de forma cada vez más clara la importancia que el intercambio de información tiene en la propia configuración de la realidad. La comunicación, destaca, hace posible el comercio, genera comportamientos en sujetos y organizaciones y se encuentra en la base de buena parte de las decisiones. La comunicación multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posibles, define las fronteras y permite el encuentro y el desencuentro.

*Podemos trasladar fácilmente este papel central de la comunicación al mundo de las organizaciones. Ahora, ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios; se trata, más bien, de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes; ya no se trata de ser los mejores y aportar los datos que lo demuestren, sino de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con nuestros públicos; ya no se trata, por último, de decidir lo que hacemos y después comunicarlo, sino comunicar lo que podemos hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización. Se trata de todo esto y de más. (Losada, 2010).*

En este contexto puede entenderse el papel decisivo de la comunicación institucional. Vivimos en un mundo gobernado por la comunicación y la imagen, en donde las organizaciones dependen en gran medida de las percepciones que generan, ya que los sucesos (reales o no) en los que se ven involucradas pueden dañar gravemente sus relaciones con el conjunto de públicos estratégicos, tanto clientes como autoridades administrativas, medios de comunicación u otras organizaciones. Aquí aparece el común

*La comunicación institucional recoge la apuesta de conceptuarse como un acto persuasivo que sustituye las medidas reactivas por las proactivas al mismo tiempo que acentúa el interés de evitar que las situaciones difíciles o desfavorables sean juzgadas por los ciudadanos, o por lo menos evitar que sean juzgadas sin la participación de la organización afectada.*

*Resulta imprescindible una adecuada orientación de la estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza en los implicados y trabajadores de la empresa u organización, como para conseguir una adecuada proyección externa de su imagen.*

denominador de todo plan o estrategia de comunicación institucional, la "crisis", "crisis institucional" o "crisis organizacional", que puede ocurrir en cualquier momento, en cualquier sector, de múltiples formas, y cuyos resultados pueden llegar a ser catastróficos.

Es por ello que, siendo un tanto extremistas, creemos que toda estrategia de comunicación debe diseñarse a partir de la consideración de sus respectivas alertas (este libro trabajará mucho sobre este punto). El riesgo debe obligar a prepararnos para prevenir y, llegado el caso, enfrentarnos a las situaciones de crisis asociadas a nuestro sector, de manera que no acaben afectando la credibilidad y reputación de nuestra institución. Para ello, resultará imprescindible una adecuada orientación de la estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza en los implicados y trabajadores de la empresa u organización, como para conseguir una adecuada proyección externa de su imagen.

La organización implicada en una situación de crisis debe estar preparada para enfrentarse de forma adecuada a esos momentos de dificultad, lo que se traduce, al menos, en una doble actividad: la de anticiparse a las situaciones previsibles que pueden desencadenarse en la compañía en virtud de su tipo de producción; y la de la ejecución profesional y planificada de su reacción en el momento en el que la situación turbulenta se desencadena sin remedio. Todo esto lo debe ofrecer la comunicación institucional.

De esta manera nacen las direcciones o departamentos de comunicación, es decir, la parte tangible o física de la apuesta de comunicación institucional. Esta área, de la cual hablaremos con mayor profundidad más adelante, es única en la empresa, pues ninguna otra concentra su visión global, articulada, dinámica y tan ligada a las conexiones e interacciones con su interior y su entorno.

Una empresa, subraya Costa, es un sistema "abierto", igual que los subsistemas que la forman. Toda empresa es, pues, un sistema vivo que está conectado con el medio que lo rodea. Los sistemas "cerrados", que pueden ser aquellos que no atienden formal o informalmente su comunicación institucional, están muertos en su propia automaticidad, ya que están aislados y funcionan siempre de un modo mecánico.

*La empresa es un sistema "vivo". Está abierto a otro sistema mayor y ambos están conectados indisociablemente en relación de interdependencia. Este otro sistema es el "entorno" (social, material, económico, cultural), que a su vez contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, opinión pública, materias, energía, información. El "sistema-empresa" y el "sistema-entorno" configuran un macrosistema en interacción, cuyas magnitudes variables pueden ser desde locales a multinacionales y globales. (Costa, 2009).*

En pocas palabras, la comunicación orienta el significado de un acto; transmite información sobre un hecho real, le confiere sentido y signifi-

cación, lo explica con argumentos y destaca sus valores. Así modula las percepciones y configura una opinión común: la “opinión pública”. Los hechos son productores de realidad. La comunicación infunde sentido a esa realidad y la difunde.

Gómez recuerda que en España, a partir de los primeros años de los noventa, se produjo un espectacular crecimiento de los “gabinetes” de comunicación en empresas e instituciones. Nacieron de la convicción de que puede incidirse lo suficiente sobre la imagen de la realidad de los distintos colectivos sociales por medio de la difusión de determinados discursos o de determinados puntos de vista.

El autor presenta un estudio, de 2005, que avalaba ese cambio de “sujeto emisor”, ya que, luego de un análisis de contenido en periódicos, se constataba que la agenda mediática ya no la definían los medios. Tan sólo el 8.8% de la información analizada correspondía a noticias publicadas a iniciativa del propio medio, esto es, con “agenda propia”. A la vista de esos resultados, el tradicional papel de “emisor” que se les atribuía a los medios pasaba perfectamente al de mero “mediador”, ya que aumentaba la importancia de los actores extramediáticos de la comunicación, principalmente los derivados de la comunicación institucional.

En definitiva, tenemos que entenderlo, la comunicación no es un espejo de la realidad social, sino que —de modo sutil e indirecto— contribuye a configurarla. Como veremos más adelante, es importante, clave diría yo, tener en cuenta las fases de construcción de la noticia. Sabiendo cómo funcionan los medios y analizando su proceso de toma de decisiones que va desde el redactor al responsable máximo, la comunicación institucional, a través de la propia Dirección o Departamento de Comunicación, podrá “construir” determinado acontecimiento y difundirlo de la manera más eficaz posible.

No obstante, Túniz destaca que en materia de comunicación institucional no hay remedios ni pócimas mágicas. La comunicación no garantiza la resolución satisfactoria de todas las crisis institucionales, pero una buena gestión de comunicación en situaciones adversas, en el mejor de los escenarios, revierte la situación transformando la amenaza en un reforzamiento de imagen y, en el peor de los supuestos, aminora el golpe. Sólo hay una consigna que las organizaciones deben respetar y practicar: asumir abiertamente las responsabilidades que correspondan y difundir mensajes veraces para que todas las actuaciones de la organización sean creíbles. Gestionar comunicación en situaciones de crisis es gestionar credibilidad.

Ante todo lo anterior, es indispensable aprovechar y no desdeñar los distintos procedimientos que se utilizan para aumentar la efectividad de un mensaje. La comunicación institucional no es sólo entender que decir las cosas bellamente es decirlas mejor, sino que la forma no es indiferente, y la retórica, como indica la primera acepción de esa palabra en el diccionario

*Sólo hay una consigna que las organizaciones deben respetar y practicar: asumir abiertamente las responsabilidades que correspondan y difundir mensajes veraces para que todas las actuaciones de la organización sean creíbles. Gestionar comunicación en situaciones de crisis es gestionar credibilidad.*

*La comunicación institucional no es sólo entender que decir las cosas bellamente es decirlas mejor, sino que la forma no es indiferente.*

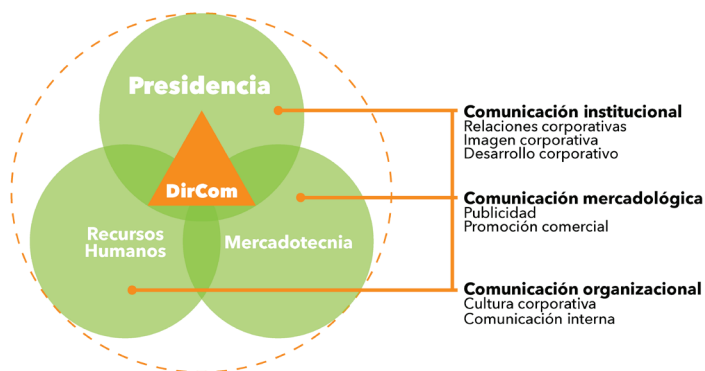
de la RAE, tiene que ver no sólo con la belleza, sino también con el hecho de “dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover”.

### 1.3 LAS TRES ESFERAS DE LA COMUNICACIÓN

Adentrándonos en el tema que nos ocupa, recurriremos de nuevo a Costa, que plantea un esquema de comunicación institucional basado en tres esferas o ámbitos. Estas esferas, dada su interrelación, las presenta parcialmente superpuestas, ya que finalmente se relacionan. Las tres esferas de la comunicación se unen a través de una estructura triangular, que representa a la Dirección-Departamento de Comunicación, así como a su responsable, el DirCom). Este modelo, explica el autor, ha sido concebido para organizar las estrategias y los planes integrales de comunicación.

Los razonamientos por los cuales definió estas esferas son su valor en tanto a que son las tres áreas estratégicas y operativas de una empresa u organización: 1) la comunicación institucional, que representa a la presidencia de la empresa, y en la cual caben las relaciones e imagen corporativas; 2) la comunicación organizacional, que se ocupa del área de los recursos humanos, es decir, la comunicación interna y la cultura corporativa, y 3) la comunicación mercadológica, que compete al espectro de la mercadotecnia, es decir, la publicidad y la promoción comercial.

GRÁFICA 4: Los ámbitos de la comunicación.



Fuente: Joan Costa en *El DirCom hoy*.

Estos ámbitos, explica, constituyen el patrón que permite organizar con precisión los planes y las acciones de comunicación de manera global y a la vez particularizada. La regla de oro de la comunicación privilegia al “receptor humano” por encima del emisor, el mensaje y el medio; éste ha sido el criterio que determinó su clasificación en tres esferas.



*Las tres esferas de mi modelo apelan a una síntesis del mapa tipológico de públicos, estructurado para hacerlo operativo. Si en el mapa, cada público externo así tipificado ocupa un lugar más o menos distante de la empresa, dependiendo de la intensidad estadística de sus relaciones recíprocas, en la estructura de tres esferas se ha aplicado una reclasificación a partir del criterio motivacional para la comunicación. Por eso hemos diseñado este modelo que reúne los públicos internos y los externos con quienes hay que gestionar las relaciones y las acciones comunicativas y ellos se ponen en relación a cada uno con su esfera correspondiente. (Costa, 2009).*

*Si la información que les transmitimos es demasiado densa o complicada y les reclama excesivo tiempo; o bien es demasiado concentrada y abstracta que les exige un esfuerzo de comprensión; es demasiado banal y no logra interesar, entonces, todos habremos perdido el tiempo.*

En términos psicosociológicos, lo que define el perfil común de cada tipología de públicos son tres factores especialmente pertinentes para la estrategia y la acción comunicativas:

Las “motivaciones” e “intereses” de cada tipo de público en relación directa con la empresa y aquello que ofrece (empleo, dividendos, productos, servicios, etc.).

La “cultura de base” de cada uno de los grupos de públicos con los cuales se va a contactar (sus lenguajes, códigos, imágenes, cuadros de valores y estilos de vida).

Su “disponibilidad” previsible en términos de interés (actitud de partida, atención, imagen de la empresa, atractivo de los productos/servicios).

La combinación de estos tres factores y su tratamiento adecuado es la clave para contactar, conectar y relacionarnos con nuestros públicos. Si nuestras apelaciones (productos, mensajes, imágenes) de entrada no interesan, habremos perdido la oportunidad. Si no acertamos a esgrimir lo que motiva y concierne a los intereses de cada público, no contemos con su atención. Finalmente, si no damos con su lenguaje, sus códigos culturales, valores y estilos de vida, tampoco lograremos comunicarnos con ellos.

Y si la información que les transmitimos es demasiado densa o complicada y les reclama excesivo tiempo; o bien es demasiado concentrada y abstracta que les exige un esfuerzo de comprensión; es demasiado banal y no logra interesar; entonces, todos habremos perdido el tiempo. Porque sería abusivo de nuestra parte reclamar a los individuos un tiempo y un esfuerzo de comprensión sin haberlos gratificado. Esta “gratificación” significa que la información debe tener un contenido, ser útil y atractiva. “Utilidad” que puede ser racional, funcional, material, pero también intelectual, creativa, estética y emocional.

Costa explica que el círculo que encierra las tres esferas significa la empresa como un todo. Y la línea discontinua de ese círculo representa la porosidad que permite que la información, los hechos y los mensajes penetren de la empresa al entorno y del entorno a la empresa.



*El trasfondo de las informaciones que circulan por el sistema interno siempre será la implantación constante de la cultura organizacional.*

## La esfera institucional

Esta esfera superior ocupa una posición jerárquica. Incluye el “estado mayor” de la empresa y comprende desde el presidente o el máximo ejecutivo y el Consejo de Administración hasta los vicepresidentes y directores generales. Es la cúpula responsable, los primeros niveles de la empresa gestionada como institución (no como máquina productiva), que configuran la fuerte estructura que proyecta la vida, el desarrollo y el futuro de la organización.

Los públicos externos de esta esfera son los *stakeholders*<sup>1</sup> o públicos de interés recíproco, generalmente económico y político: los accionistas, la Bolsa de Valores, las instituciones públicas, los negocios internacionales, los grandes clientes, los medios de comunicación, los líderes de opinión, entre otros. Y también, por supuesto, los empleados de la empresa en su conjunto, pero que, en tanto que una tipología específicamente interna que requiere un sistema especial de comunicación, se agrupa en la esfera siguiente.

## La esfera organizacional

La esfera de la izquierda en el modelo significa el ámbito organizacional interno, representado por la Dirección de Recursos Humanos. Este ámbito abarca y recubre todos los componentes que integran la empresa, sin excepción, ya que todos han de compartir una misma cultura, una misma misión y visión y unos mismos valores, así como unas mismas normas e informaciones. Esta esfera incluye los *stakeholders* internos.

Ella está representada, pero de un modo diferente, en el organigrama tradicional jerárquico y funcional. El “sistema de intereses” que vincula a los *stakeholders* internos con la empresa son las relaciones interpersonales (laborales, técnicas, sociales). Y los medios de comunicación internos constituyen el sistema de comunicación, la red de información con la intranet a la cabeza.

Las motivaciones e intereses recíprocos que rigen las relaciones entre los empleados y la organización son, entre otros, la retribución, la seguridad, los ascensos, la formación, la realización personal, pero también la información y las relaciones interpersonales, el respeto y la equidad.

Los contenidos de las comunicaciones internas se refieren a estos aspectos laborales, técnicos y sociales. Pero el trasfondo de las informaciones que circulan por el sistema interno siempre será la implantación constante de la cultura organizacional.

## La esfera mercadológica

La esfera de la derecha comprende el ámbito del *marketing*, el tercer gran centro de acción.

<sup>1</sup> Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984), para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado, que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder sería parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, poseedor).

Salta a la vista lo que justifica este modelo. Es la especificidad, las propiedades características de cada una de las tres esferas. En efecto, los diferentes públicos afectados por una y otra esfera son tan diferentes como sus motivaciones y como los intereses de la empresa hacia ellos e inversamente.

Es más que evidente que los fines y los objetivos de esa esfera del *marketing*, sus responsabilidades, sus campos de actuación y los medios de comunicación que utiliza difieren notablemente de aquellos que definen las dos esferas anteriores. El mercado tiene sus leyes y sus límites. Y el mercado constituye un mundo externo en sí mismo.

El cometido del *marketing* opera directamente en el campo social y en eso se diferencia sustancialmente de la esfera organizacional. Los objetivos, los públicos, sus motivaciones y los medios puestos en obra configuran una política y una actividad particulares. Por eso el pretendido “*marketing* interno” es una antigualla y un error conceptual en el que han caído algunas empresas. El DirCom viene a poner orden y eficacia en las organizaciones, y los modelos que proponemos en este trabajo vienen en su ayuda con este objeto.

## El triángulo DirCom

Este triángulo en el centro del modelo simboliza la Dirección o Departamento de Comunicación. La posición del DirCom indica que depende de la esfera institucional, a la que dedica el 80% de su tiempo. Su cometido es sobre todo la comunicación institucional, el liderazgo del máximo ejecutivo, las relaciones con los inversores, los medios y líderes de opinión, el establecimiento de los planes estratégicos globales y el control de la imagen corporativa.

Si en el vértice superior del triángulo está la cabeza, los dos extremos laterales son los brazos del DirCom que, a través de la Dirección o Departamento de Comunicación, colabora asimismo con las tres esferas. Tanto la esfera organizacional como la de mercadotecnia se apoyan, para actuar, en la comunicación. Y ambas son portadoras y transmisoras de las líneas estratégicas de la esfera institucional, y de la imagen global de la empresa. En estos aspectos es donde interviene la supervisión del DirCom.

*El DirCom se debe a la esfera institucional, a la que dedica el 80% de su tiempo. Los extremos (esferas organizacional y mercadológica) serán sus brazos.*

## 1.4 LOS PÚBLICOS. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE UNA ORGANIZACIÓN

Expuestas las posibles esferas de comunicación que deben contemplarse en toda estrategia comunicativa, es importante determinar nuestros públicos clave, para así saber en qué momento y cómo nos dirigiremos a cada uno de ellos.

En toda apuesta de comunicación institucional es conveniente preparar

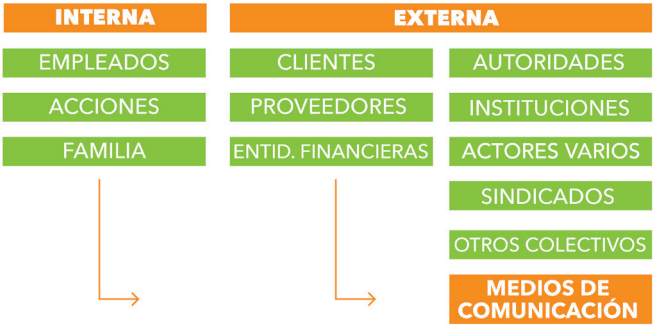
Es importante determinar nuestros públicos clave, para así saber en qué momento y cómo nos dirigiremos a cada uno de ellos.

un mapa de audiencias. Esto es, identificar los sectores que vamos a atender, para así, dando un paso más allá, ubicar cuáles de éstos son hostiles o aliados, activos o pasivos, decisivos o difusos.

Las empresas u organizaciones se relacionan con grupos de personas con intereses diferentes y, por ello, al emitir sus mensajes han de hacerlo con el lenguaje adecuado para que cada uno pueda recibirlos de forma eficiente. La finalidad es establecer relaciones estables entre la institución y sus públicos, de forma que, llegada una crisis institucional, sirvan de apoyo, ya que nadie, mucho menos las áreas de comunicación, puede ver a sus públicos sin un interés específico.

Regularmente se establecen dos tipos de audiencias clave en toda estrategia comunicativa: interna y externa. En estos dos sectores sobreviven diferentes actores o grupos, como son los clientes o a quienes prestamos servicios, los medios de comunicación, los trabajadores, los sindicatos, los accionistas, los directivos, la población abierta, los gobernantes o legisladores, los públicos con intereses especiales, los competidores, los proveedores, etc.

GRÁFICA 5: Audiencias en comunicación interna y externa.



Fuente: Pedro Hortas en Comunicación preventiva.

Es preciso aclarar que los públicos no permanecen estáticos, sino que, dependiendo de la situación y de la incidencia en sus intereses, pueden cambiar su juego y su relación con la empresa u organización. Y también cambiará su percepción, por lo que habrá necesidad de establecer algún cambio en nuestra comunicación interna o externa. Por ende es tan difícil saber la reacción de nuestras audiencias en un momento de crisis, pese a que su percepción de la imagen corporativa haya sido positiva y favorable durante un largo plazo.

Aunque en este apartado nos ocuparemos de explicar los dos grandes rubros en materia de públicos, los internos y externos, no está de más ir determinando una clasificación más ambiciosa de éstos. Así, parece

interesante detenerse un poco y seguir a Fearn-Banks (1996), que propone cuatro categorías de públicos que están latentes en cualquier plan de comunicación global –interna o externa–, las cuales se manifiestan con mayor claridad en momentos de crisis:

**Públicos decisivos:** aquellos que gozan de poder y autoridad en la toma de decisiones. Por tanto, están al más alto nivel de la estructura organizativa de la empresa, como, por ejemplo, la presidencia, el Consejo de Dirección y los inversores, con los que la comunicación ha de ser prioritaria.

**Públicos funcionales:** los que hacen posible el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, los empleados, los proveedores, los consumidores y los sindicatos.

**Públicos normativos:** los que comparten valores con la empresa, principalmente en momentos de crisis, como las organizaciones profesionales, las empresas competidoras y las asociaciones comerciales.

**Públicos difusos:** los medios de comunicación, indirectamente unidos a la empresa.

En el desarrollo cotidiano de la actividad de la empresa u organización, los públicos decisivos parecen más relevantes pero, en momentos de crisis, los otros pueden tener también un papel importante. Sirva como caso explicativo el rol que pueden desempeñar los medios masivos de comunicación. Considerados por su relación con la empresa como público difuso, pueden transformarse en público decisivo en un momento difícil ya que la información que transmiten puede afectar, positiva o negativamente, los intereses de la empresa.

En definitiva, la eficacia de los mensajes estará en función de la segmentación de los públicos, por lo que conviene identificarlos correctamente, puesto que la Dirección-Departamento de Comunicación debe saber en cada momento a quién informa y cómo ha de hacerlo, más aún en un momento de crisis.

### 1.4.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la búsqueda de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar un lugar preponderante en las agendas no sólo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de empresa.

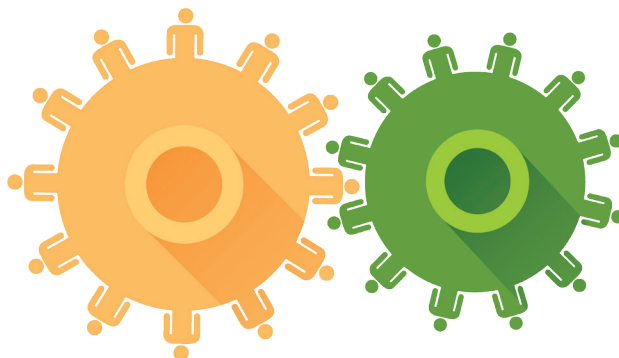
En una buena cultura empresarial, donde los términos “competitividad”,

*Las empresas se relacionan con públicos diferentes y, por ello, al emitir sus mensajes han de hacerlo con el lenguaje adecuado para cada uno.*

*Si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.*

“eficacia” y “beneficio” son la pauta, el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.

GRÁFICA 6: La importancia de la comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, y desde hace varios años, se ha vuelto necesario un cambio de cultura empresarial, en el cual se implementen políticas de comunicación interna, es decir, se pongan en marcha canales que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa.

Marín describe la comunicación interna como aquella que engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación, subraya, concierne a todos sus componentes. Busca informar a éstos de lo que la organización hace, lograr un clima positivo de implicación e integración de las personas, incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

La comunicación interna, si tomamos en consideración el sentido en que fluye la información, puede ser vertical (ascendente y descendente) y horizontal (en algunos casos transversal).

**La comunicación ascendente** es la que tiene su origen en los empleados y se dirige hacia los directivos. Gracias a esta forma de comunicación, la dirección conoce los problemas, las ideas, sugerencias o quejas de los empleados. Este tipo de información suele canalizarse a través de encuestas, comités de empresa, buzones de sugerencias, reuniones, entrevistas... y, en el caso de la información para la prevención de ries-

gos, mediante la creación del comité de seguimiento y control, que propondrá el modelo de comunicación ascendente con información sobre posibles mejoras en lo relacionado con la gestión de riesgos y tratará de detectar conflictos potenciales en las relaciones internas y anticipar acciones para su solución.

**La comunicación descendente** fluye desde la dirección hacia los subordinados. Se utiliza para dirigir, coordinar, formar e informar al trabajador sobre las tareas que hay que realizar, los objetivos y la política empresarial, la evaluación del desempeño, las actividades, los servicios, los beneficios que ofrece la empresa, la situación económica, etc. También para consolidar la política de riesgos, dar a conocer el sistema de gestión adoptado, formar en los contenidos que en este sistema corresponden a los empleados, establecer los procedimientos en casos de crisis, alertar cuando se producen incidentes o una activación de riesgos y para informarles de la evolución de la situación, cuando la crisis aparece.

**La comunicación horizontal** consiste en la transmisión de información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico. En algunos casos puede producirse de forma transversal o cruzada cuando se presenta entre personas que están en un nivel distinto, sin dependencia directa y se encuentran en diferentes departamentos. Esta forma de comunicación permite, en la gestión de riesgos y crisis, el intercambio de información entre diferentes departamentos y facilita la actividad de inteligencia.

La comunicación interna es de excepcional importancia, para conseguir integrar a todo el colectivo en el proyecto de la empresa y su identificación con éste. No debe olvidarse que toda organización proyecta imagen, entre otros ejes, a través de la calidad de sus productos y con la atención correcta a sus públicos externos por parte del colectivo interno. De ahí que deba establecerse un plan de comunicación interna como un elemento más de la estrategia global de comunicación de la entidad. Se trata de implicar a todos los miembros en el desarrollo de su proyecto estratégico y conseguir que se identifiquen con sus objetivos, haciendo suyos la filosofía, los valores y la cultura corporativa.

Volviendo a Marín, los programas de comunicación interna podrán estar orientados a:

Implicar a los componentes de la organización en su desarrollo estratégico, mediante la potenciación del sentido de pertenencia, implicación en el logro de objetivos e identificación personal con los valores institucionales.

Impulsar un cambio hacia la creación de una cultura de competitividad, mejorando la atención en las relaciones con el público externo.

Mejorar la imagen de la organización, a través de la propia valoración

*La comunicación interna es de excepcional importancia, para conseguir integrar a todo el colectivo en el proyecto de la empresa y su identificación con éste.*

*La Dirección-Departamento de Comunicación debe diseñar sistemas de comunicación e información apoyados en canales eficaces, y reunir, procesar y valorar los datos necesarios para lograr una relación fluida entre la dirección, los departamentos funcionales y el resto de los niveles y sectores de la entidad.*

de la imagen personal.

Conseguir un buen clima laboral.

Consolidar un estilo gerencial basado en la sinergia del trabajo en equipo.

Preparar, en tiempos de cambio y situaciones de incertidumbre, a todo el colectivo para afrontar los problemas y conflictos potenciales que suelen aparecer en estos casos.

Orientar comportamientos en situaciones de crisis. Por ejemplo, al definir políticas de relación con los medios de comunicación, se debe dejar claro que ésta es competencia exclusiva del área de comunicación y sólo deben responder o hacer declaraciones a los periodistas los portavoces autorizados.

Adelantándonos un poco a uno de los temas centrales de este libro (la anticipación, control y aprovechamiento de crisis institucionales), podemos decir que la comunicación interna orientada a la anticipación y el fortalecimiento anticrisis puede y debe desarrollar programas para dar a conocer las políticas de gestión de la organización, así como la cultura y los valores con los que se identifica. Los objetivos principales de esta comunicación serán:

Conseguir que sus integrantes conozcan la empresa, su misión y visión y los procesos y las actividades del negocio.

Potenciar los valores y la cultura que sustentan a la entidad y que sirven para cohesionar un proyecto común.

Crear una cultura anticrisis, informando de los esfuerzos que se aplican para lograr la sostenibilidad y el crecimiento de la organización, así como los riesgos que hay que controlar para evitar que puedan afectar sus resultados, generar daños a los procesos de negocios y poner en riesgo la seguridad de sus empleados y otros públicos de su entorno. Es fundamental para la prevención de riesgos laborales y emergencias.

Generar en los empleados sentimientos positivos de pertenencia a la organización, mediante acciones de motivación y desarrollo profesional. Esto la fortalecerá ante situaciones de crisis, dado que todos la apoyarán para solucionar los problemas.

Afirmar la credibilidad de la dirección. Se debe informar de todos los aspectos de interés sobre los resultados y evolución de la entidad, así como atajar rumores, desmintiendo lo que tengan de falso y aclarando lo erróneo o lo que, quizás, la dirección no haya sabido explicar. Los empleados no deben enterarse de las malas noticias por otras fuentes.

Anticipar la información de la dirección a la de otras fuentes. Esto



facilitará que los empleados sigan con interés los instrumentos utilizados por la comunicación interna. La Intranet corporativa es un medio fundamental para agilizar la difusión de información, en tiempos de normalidad y en situaciones de crisis. Los soportes de comunicación interna deben ser accesibles a todos los integrantes. En los momentos de crisis se puede recurrir al flash informativo, para noticias importantes sobre la evolución de los acontecimientos. Las grandes empresas multinacionales y las nacionales con gran dispersión territorial utilizan la televisión corporativa para estos fines.

Fomentar la comunicación ascendente, ya que es esencial como barómetro informativo, para conocer la valoración de la imagen de la entidad en el ámbito interno. Es preciso realizar sondeos periódicos para evaluar el grado de motivación y el consenso interno en relación a las políticas y decisiones de la dirección para, en caso necesario, desarrollar programas de mejora.

El departamento que se ocupa de gestionar la comunicación interna y las relaciones con los recursos humanos, en este caso la Dirección-Departamento de Comunicación, debe diseñar sistemas de comunicación e información apoyados en canales eficaces, y reunir, procesar y valorar los datos necesarios para lograr una relación fluida entre la dirección, los departamentos funcionales y el resto de los niveles y sectores de la entidad. Para gestionar el modelo de comunicación interna es conveniente ver la organización como un conjunto de unidades relacionadas que deben tomar y aplicar decisiones.

La Dirección-Departamento de Comunicación debe planificar y crear una estructura fuerte de comunicación interna con el objeto de evitar que proliferen los rumores dentro de la empresa... aunque es sabido que éstos siempre existirán. Para ello, como ya se destacó, se ha de dar información veraz, necesaria y suficiente, basada en la transparencia, que evite el enfrentamiento o incluso el antagonismo entre los empleados sea cual sea su posición jerárquica. Sólo así se evitarán los rumores negativos, que pueden distorsionar la información sobre determinadas situaciones empresariales o que, en definitiva, podrían conducir a una crisis.

Respecto a ello, Hortas subraya que los empleados no deben enterarse por la prensa o por rumores de una situación de crisis institucional de la compañía. El daño que estaríamos causando a la comunicación interna de la compañía podría agravar la propia situación de crisis. Por tanto, ante un escenario de emergencia es prioritario decidir cómo se va a informar al empleado, con el reto de mantenerlo informado de primera mano sin que se produzcan filtraciones al exterior.

*Los empleados no deben enterarse por la prensa o por rumores de una situación de crisis institucional de la compañía. El daño que estaríamos causando a la comunicación interna de la compañía podría agravar la propia situación de crisis.*

*Es, precisamente, este temor a las filtraciones el que lleva a muchas compañías a pretender ocultar situaciones críticas a sus empleados, sin percatarse de que éstos*



*Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implantación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos, cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo.*

*son un factor clave en la gestión de la comunicación de crisis. No podremos transmitir transparencia, responsabilidad y control si tenemos "descontrolada" nuestra primera audiencia, que además puede convertirse en portavoz de la compañía sin pretenderlo. (Hortas, 2007).*

Ya puestos a establecer una estrategia de comunicación interna (que debe quedar plasmada en un Plan de Comunicación), nuestro objetivo habrá de ser la promoción del diálogo entre todos los empleados de la empresa, tratando de minimizar los conflictos que puedan surgir entre ellos. Sólo así se podrá llegar a la cohesión de los trabajadores, lo que redundará en una elevada estabilidad de la empresa y fortalecerá su imagen corporativa.

Quesada destaca que para lograr ese objetivo, la comunicación interna ha de partir del conocimiento previo del funcionamiento y la estructura organizativa de la empresa. De esta forma, los responsables de la comunicación institucional podrán diseñar un adecuado sistema de comunicación interna basado en las claves y en los canales de información, herramientas que servirán a los máximos responsables de la empresa para dirigir, coordinar y, en su caso, reestructurar las actividades empresariales.

Es importante tener en cuenta que las comunicaciones que se producen en el interior del sistema, es decir de una empresa, participan en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: "saber hacer juntos". Estas transferencias de información interna sirven para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración, formación, información, motivación, decisiones, relaciones, compartir una cultura, visión, misión, valores, en fin, y trasladar esta "cultura organizacional" al exterior, en las relaciones con los demás.

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva, es integrar, representar, escuchar, crear equipo.

Del Pozo destaca que, por lo tanto, se precisa una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo hincapié en el público receptor al que van dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de los directivos en las políticas de comunicación interna.

*La revolución de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: la implicación del primer nivel en el proceso de comunicación.*

*Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la estructura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno. En este sentido, la*

*comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implantación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos, cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo. (Del Pozo, 2009).*

Si analizamos el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que ésta no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (*feedback*) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos en el emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

La gestión empresarial está fuertemente condicionada por la cultura de empresa<sup>2</sup>, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y la externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

### 1.4.2 LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La empresa se comunica con el exterior a través de la información y de sus relaciones con sus públicos y con los medios de comunicación, con el fin de promocionar sus relaciones contractuales y establecer un clima de entendimiento con la sociedad que contribuya al mantenimiento de una buena imagen corporativa que le permita vender mejor su producto o servicio y afianzarse en el mercado.

Los públicos a los que va dirigida la comunicación externa son diversos –socios, proveedores, consumidores, legisladores, etc., y los medios de comunicación casi siempre como intermediarios– y provienen del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. La Dirección-Departamento de Comunicación ha de identificar esos públicos a los que se han de transmitir sus mensajes, claramente diferenciados para cada uno de ellos, mediante el conocimiento de los entornos general y específico en los que la empresa desarrolla su actividad y de la estructura y rutinas de trabajo de los medios de comunicación.

Brunet señala que se ha de utilizar la comunicación externa no sólo para enviar información al exterior de la empresa, sino también para estudiar

*Se ha de utilizar la comunicación externa no sólo para enviar información al exterior, sino también para estudiar la reacción que ésta provoca en sus públicos con el fin de diseñar estrategias y mensajes adecuados para que públicos, medios de comunicación y empresa puedan interactuar cada vez con más eficacia.*

<sup>2</sup> Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de “cultura en las organizaciones”, define este término como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.

*La sociedad valora las actividades empresariales dirigidas a mejorar la calidad de vida, a apoyar el desarrollo comunitario, el fomento de la cultura y la investigación, la protección del patrimonio histórico, la promoción de acontecimientos deportivos y otros de interés general, que pueden favorecer el bienestar social.*

la reacción que ésta provoca en sus públicos con el fin de diseñar estrategias y mensajes adecuados para que públicos, medios de comunicación y la empresa puedan interactuar cada vez con más eficacia, lo que será un punto de partida positivo en el momento en que se produzca una crisis.

La empresa u organización se halla vinculada a su entorno, ya que existe, en cuanto que desarrolla su actividad, en un marco institucional determinado, como es en la actualidad, casi universalmente reconocido, el sistema capitalista o economía de mercado. Empresa y ese doble entorno –general y específico o industrial– se encuentran en continua relación e influencia mutua.

*Para llevar a cabo una correcta planificación empresarial y prever los riesgos con el fin de minimizarlos, la empresa ha de conocer el entorno general –es decir, el marco económico, influido también por factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos– en el que desarrolla su actividad. Así, por ejemplo, la empresa no tiene las mismas posibilidades de desarrollo en un marco económico expansivo que en épocas de crisis económica, ya que eso puede influir, entre otros aspectos, en una mayor inversión o en una desinversión, dependiendo de la situación. En este último caso, la empresa podría sufrir consecuencias adversas que, incluso, podrían desembocar en una crisis.*

*Además, en una economía internacionalizada hay que conocer no sólo el marco macroeconómico, y los factores que pueden transformarlo, del país en el que actúa la empresa, sino también los indicadores económicos internacionales y los factores que pueden variarlos, sobre todo de aquellos países o grupos de países que influyen directamente sobre la evolución económica del país en cuestión. También se ha de analizar el marco económico regional o local en el caso de que la actividad empresarial así lo aconseje. (Brunet, 2007).*

Las comunicaciones externas enviadas por una empresa pueden ser realizadas por medio de mensajes individuales (o selectivos) o mensajes de difusión. Para ello es indispensable elaborar el “mapa tipológico de públicos”, con el fin de hacer coincidir el mensaje de base de la empresa con motivaciones, cultura y expectativas de los distintos públicos relacionados. Como en el caso de la comunicación interna, el *feedback* es, pues, el segundo puntal de la práctica de las comunicaciones externas, ya que éste se ocupa de detectar y evaluar los mensajes emitidos por la empresa al exterior y los mensajes recibidos.

Las relaciones de la Dirección-Departamento de Comunicación con los medios masivos de comunicación y con el entorno social de la empresa u organización han de ser continuas, cordiales, colaborativas y basadas en la confianza y el conocimiento mutuos. Se establecen y se mantienen mediante diferentes canales e instrumentos de comunicación externa que sirven para que la empresa y sus públicos interactúen. Aparte de las reuniones o cualquier otro tipo de acercamiento entre los responsables de los diferentes departamentos y sus públicos más directos, existen formas

privilegiadas de comunicación externa, esencialmente a través de los medios de comunicación y de las políticas e instrumentos de comunicación de *marketing*, especialmente la publicidad y las herramientas de las relaciones públicas.

En síntesis, la empresa debe crear una estructura que facilite la organización y gestión de la comunicación externa. Habrá que aclarar que no se trata de establecer un órgano dedicado exclusivamente a la relación con los medios de comunicación, sino que debe contemplar, además, un modelo de comunicación con sus diferentes grupos de interés, considerados éstos como los grupos que, de una u otra forma, pueden verse afectados por las decisiones y las políticas de la empresa.

Este tipo de relación debe establecerse en situaciones de normalidad, siguiendo el modelo de gestión empresarial, esencialmente en el marco de la llamada responsabilidad social corporativa. En esta actividad se va más allá del antiguo modelo de entes cuyo único objetivo era lograr beneficios; hoy una empresa socialmente responsable tiene que desarrollar actividades complementarias que beneficien el entorno social y a sus grupos de interés.

Marín destaca al respecto que las políticas de responsabilidad social se dirigen, con carácter general, a apoyar de forma voluntaria que se cumplan las expectativas de la sociedad, para que ésta comprenda que los objetivos de la organización van más allá de los meramente lucrativos. Esto genera imagen para la organización y reconocimiento en sus públicos por el esfuerzo realizado.

*El nuevo modelo de gestión contempla que la empresa debe orientar sus actividades a lo que se denomina, como ya hemos dicho, triple cuenta de resultados: responsabilidad económica, social y medioambiental. En este marco se debe definir la gestión de riesgos y crisis, lo que facilitará que la sociedad sea más comprensiva, que si la organización no hace nada por proteger el entorno.*

*La sociedad valora las actividades empresariales dirigidas a mejorar la calidad de vida, a apoyar el desarrollo comunitario, el fomento de la cultura y la investigación, la protección del patrimonio histórico, la promoción de acontecimientos deportivos y otros de interés general, que pueden favorecer el bienestar social, ya que las empresas son concebidas como entes sociales, que deben colaborar con la comunidad en la que se desarrollan sus actividades. (Marín, 2009).*

En este contexto, la empresa debe dialogar de forma organizada con sus grupos de interés para conocer sus expectativas. Para ello debe establecer un plan de relación (Plan de Comunicación). Éste definirá los diferentes programas que habrá que desarrollar, el calendario para llevarlos a cabo y el modelo de comunicación que se adoptará con cada grupo específico. De esta manera, la entidad irá estableciendo unos canales habituales de relación en la etapa proactiva e informará, entre otras cuestiones, de las medidas preventivas que adopta en el desarrollo de sus actividades y

*Las relaciones permanentes con los medios permiten crear vínculos estratégicos con los periodistas, debido al conocimiento mutuo entre éstos y los integrantes del equipo de gestión de la información de una empresa, lo que facilitará en las situaciones de crisis una comunicación eficaz.*

*Pese a haberse incrementado la posibilidad de utilizar canales propios con la constante evolución de las tecnologías de información, los mass media siguen siendo el principal instrumento para llegar a la opinión pública y dar a conocer lo que una organización es, lo que hace.*

procesos de negocio.

Respecto a la gestión de las relaciones con los medios de comunicación, parte fundamental en una estrategia de comunicación externa, las empresas u organizaciones deben comunicar lo que son en realidad usando canales diversos. Pese a haberse incrementado la posibilidad de utilizar canales propios con la constante evolución de las tecnologías de información, los *mass media* siguen siendo el principal instrumento para llegar a la opinión pública y dar a conocer lo que una organización es, lo que hace, los valores con los que se identifica, sus objetivos y su cultura. De ahí que las relaciones permanentes con los medios de comunicación sean una necesidad prioritaria para cualquier entidad, ya que un buen modelo de comunicación es una fortaleza para la entidad. Dedicar, en dicho modelo de gestión de comunicación externa, un área a la comunicación de crisis es una decisión que favorece la prevención y su gestión, puesto que facilita respuestas anticipadas. Pero no se debe olvidar que la base para la relación con los medios de comunicación en situaciones de crisis es establecer una buena relación en tiempo de normalidad, de ahí la importancia de la comunicación externa.

Las relaciones permanentes con los medios permiten crear vínculos estratégicos con los periodistas, debido al conocimiento mutuo entre éstos y los integrantes del equipo de gestión de la información de una empresa, lo que facilitará en las situaciones de crisis una comunicación eficaz. Para ello, deben establecerse unos criterios que queden recogidos en un documento (Plan de Comunicación), que contenga las recomendaciones generales de actuación de la empresa ante los medios y las específicas para el equipo de comunicación en sus relaciones con los periodistas.

Aunque hablaremos más a fondo de las estrategias de difusión en la comunicación externa (formas de relación con sus públicos específicos), destacaremos aquí algunas:

Entrevistas, declaraciones o comunicados difundidos por los medios masivos de comunicación.

Publicidad o espacios pagados en los mismos medios masivos.

Medios digitales (portal web o redes sociales oficiales).

Una web especial, en caso de que detone una crisis institucional.

Otras formas de relación según la clase de público (conferencias, eventos, cartas, encuentros con grupos de interés, etc.).

## 1.5 EL RUMOR EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

Podemos definir el “rumor” como la transmisión de información por canales (no oficiales) en la empresa u organización. Es el resultado natural, propio de toda interacción humana, por lo tanto no debemos alarmarnos cada vez que detectemos el desarrollo y la transmisión de uno.

Los contenidos divulgados por un rumor no son necesariamente verdaderos ni falsos. De hecho, la veracidad de los rumores (sobre todo internos) es algo que importa muy poco en general a quienes los difunden. Esto no significa, por tanto, que el rumor sea sistemáticamente falso. Puede ser distorsionado, o basta sencillamente con que sea creíble o incluso sólo verosímil.

El rumor es, por definición, una información no verificada y destinada a ser creída, que es difundida por algún interés por parte de alguien o de un grupo. Es importante comprender los mecanismos que desencadenan y propagan rumores u opiniones adversas para la empresa, así como sus motivaciones ocultas.

La mayoría de los rumores son inofensivas especulaciones que mueren por sí mismas y no tienen mayor trascendencia. Raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción; pero cuando un rumor puede amenazar o dañar la imagen interna y externa de una empresa u organización, entonces necesita ser controlado. Es imperioso hacerle frente.

Las principales causas de los rumores pueden sintetizarse en tres puntos: falta de información o comunicación, falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral y conflictos entre los distintos departamentos. Veamos cada caso:

**Falta de información o comunicación.** La principal causa de los rumores es la falta de información y de comunicación acerca de asuntos que interesan a los trabajadores. Al no saber exactamente qué está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular, por lo tanto es probable que surja el rumor en el ámbito interno de la empresa. Los directivos, al no haber proporcionado o facilitado la información necesaria, han dejado abierta la posibilidad de que surja la especulación, y la reacción normal de los trabajadores es tratar de dar sentido, buscar el porqué de lo que está ocurriendo. Sin embargo, ese porqué no está fundamentado en la “fuente oficial” de información.

**Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral.** Otra de las causas de los rumores es la inseguridad y falta de motivación de muchos trabajadores en el ámbito laboral. Trabajadores poco motivados y con una cierta dosis de inseguridad, junto a una inestabilidad económica, son más propensos, más receptivos a percibir determinadas situaciones y acontecimientos de una manera más negativa, llegando

*El rumor es, por definición, una información no verificada y destinada a ser creída, que es difundida por algún interés por parte de alguien o de un grupo.*



*El rumor es, la mayoría de las veces, la solución "sentida" a un vacío de información por parte de la organización ante determinados acontecimientos. Los públicos, especialmente los más implicados (empleados y afectados), comienzan a propagar y a favorecer la difusión de este tipo de información ante la ausencia de una explicación oficial convincente.*

a imaginarse lo peor en las distintas coyunturas.

Será necesario, por lo tanto, favorecer una cierta dosis de seguridad económica proporcionando salarios justos y estables, y elevar también el nivel de motivación de los trabajadores manteniendo los canales y vías de comunicación abiertos. Al haber un mayor nivel de seguridad y motivación hay menos posibilidades de que el rumor surja y descienda a lo largo del organigrama de la empresa.

**Conflictos entre los distintos departamentos.** Los rumores crecen en situaciones de tensión: ante un estilo de dirección excesivamente controlador y rígido, poco participativo, un directivo poco implicado en los procesos de comunicación o tensiones competitivas entre dos departamentos. Todas estas situaciones activan el rumor y producen falsas percepciones entre los trabajadores.

Los rumores, como ya hemos visto, no deben tomarse tan a la ligera. Pueden derivar, incluso, en una crisis institucional, cuya gestión, al tratarse de un tema nacido en el seno de la empresa u organización, merecería un punto y aparte. El riesgo está latente al existir una amplia "oferta" de rumores. Para darnos una idea de esto, la revista *Fortune* publicó en 1996 que en cada jornada laboral corrían por las empresas estadounidenses 33 millones de rumores, de los cuales "el 75% de ellos eran ciertos". No hay ningún indicador de que esta cifra (vieja y escandalosa) haya menguado.

En la práctica, el rumor resulta ser la antesala de la noticia... y en gran parte de las ocasiones, en la antesala de una noticia negativa para la organización. Es por ello que los responsables de la comunicación de la empresa u organización no deben quedarse de brazos cruzados ante la cascada de rumores, especialmente los internos.

El rumor es, la mayoría de las veces, la solución "sentida" a un vacío de información por parte de la organización ante determinados acontecimientos. Los públicos, especialmente los más implicados (empleados y afectados), comienzan a propagar y a favorecer la difusión de este tipo de información ante la ausencia de una explicación oficial convincente, transportando, normalmente, la peor de las versiones posibles sobre los hechos, es decir, la que más perjudica a la organización.

Las reacciones ante cualquier rumor dependerán del tamaño y naturaleza de la empresa u organización, aunque existen recursos básicos para evitar que se propague un "rumor serio". Los autores consultados coinciden en que hay al menos dos formas básicas de hacer frente a los rumores, independientemente de nuestra investigación orientada a aclarar si el rumor es cierto:

1. Controlando el rumor una vez que ya ha surgido y evitando que siga descendiendo a lo largo del organigrama.

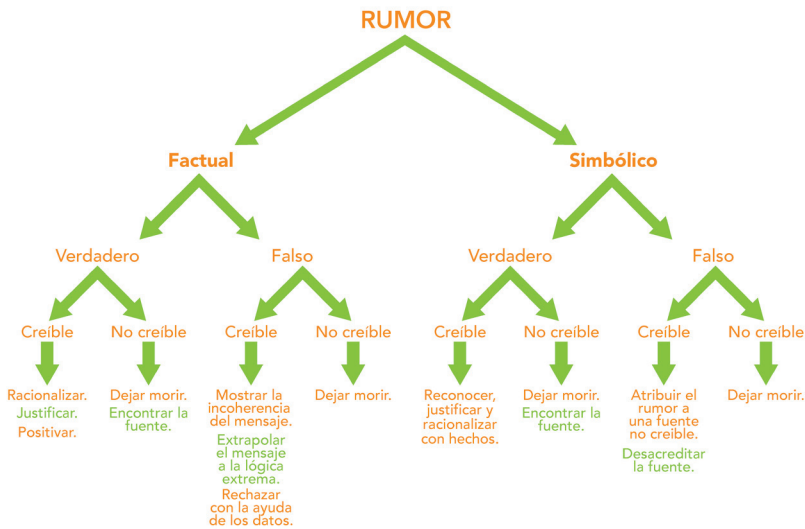
2. Controlando sus causas. Los rumores no surgen por sí solos, tienen origen en causas concretas y definitivas; si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

Si el rumor, o al menos su esencia, es cierto, se buscará desmentir la información, asegurando que es infundada o errónea. Habrá que negar el incidente y evitar que se propague como rumor. Los responsables de comunicación intentarán al menos que la postura de la empresa quede reflejada, con lo que la institución no se quedará callada. En casos de rumores con información muy reveladora o seria, habrá que seguir la recomendación general de este libro, planteando la realidad pura y dura, sin aderezos, para que el rumor quede definitivamente exterminado.

Los rumores verdaderos (y desfavorables para la empresa) conviene reconocerlos pronto, justificarlos y racionalizarlos, a fin de “darles la

*Los rumores verdaderos (y desfavorables para la empresa) conviene reconocerlos pronto, justificarlos y racionalizarlos, a fin de “darles la vuelta” para que beneficien de algún modo a la posición de la compañía.*

GRÁFICA 7: El rumor y sus rutas.



Fuente: Joan Costa en El DirCom hoy.

vuelta” para que beneficien de algún modo a la posición de la compañía. La negación sistemática puede perjudicar la credibilidad de la empresa, creando un clima de sospecha. La actitud de reconocer los hechos es siempre mejor percibida por el público, sobre todo cuando los rumores son creíbles y las posibilidades de difusión son importantes. La refutación o la negación sistemáticas pueden perjudicar la credibilidad de la empresa y crear un clima de sospecha que puede convertirse en un estado de opinión favorable a la difusión de otros rumores o acusaciones.

Cuando el rumor es verdadero pero no creíble, el “dejar morir” puede ser la



*El área de comunicación debe depender del máximo órgano dentro de la empresa. El responsable de la comunicación institucional tendrá voz y voto en las principales decisiones que adopte la institución.*

mejor estrategia, aunque conviene identificar la fuente que ha difundido este rumor. Una “fuga” puede estar en el origen de la difusión de una información no deseada por la empresa. Lo indicado es indagar las razones y los orígenes de la fuga.

Si el rumor fuera falso se recomienda no enfrentar el tema de manera frontal, sino, de forma indirecta, buscar aclarar la situación (incluso tratar de dejar el rumor o su fuente en ridículo). Igualmente no se recomienda aplicar la “política del avestruz”, que no es otra que esconderse o tardarse en responder.

Si los rumores son falsos y además no creíbles es mejor adoptar también estrategias de “dejar morir” y no invertir tiempo, energía ni recursos para refutarlos o justificarlos, ya que se trata de rumores inconsistentes que no van a tener repercusiones relevantes.

De entre otras alternativas para el control de rumores, digamos más completas, podríamos destacar el fomento de sistemas de cooperación y de trabajo en equipo entre varios departamentos, para que así, independientemente del interés común, sus integrantes sientan que “forman parte” de un proyecto común, en el que las metas propias y particulares son parte de las metas y fines de la organización, y que de su éxito dependen de alguna manera los objetivos y fines propios de la empresa.



## 1.6 CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EFICAZ

Aunque iremos ofreciendo una serie de referentes para alcanzar una comunicación institucional eficaz, creo acertado ir despejando, al menos, tres directrices básicas en una apuesta de comunicación organizacional.

La primera es que el área de comunicación debe depender del máximo órgano dentro de la empresa u organización de que se trate. El responsable de comunicación deberá depender del máximo jerarca en la organización y tener voz y voto en las principales decisiones que adopte esta última (en la materia que nos ocupa, claro está). Se ha constatado reiteradamente que, si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos.

La segunda es que debe darse un enfoque global a la comunicación. Por globalidad nos referimos al conjunto de acciones y medios que facilitan tanto las relaciones internas como externas de la organización;

con intercambio fluido de mensajes entre los integrantes de ésta. Sería un error reducir la comunicación a su faceta externa. Sin embargo, siguen existiendo instituciones públicas y privadas en las que el esfuerzo de comunicación se reduce a organizar ruedas de prensa, enviar comunicados y promover campañas a corto plazo, olvidándose de la comunicación interna y de la perspectiva a largo plazo. Esta apuesta, además, debe estar claramente estipulada en un Plan de Comunicación, del que hablaremos más adelante.

En tercer lugar podemos destacar el hecho de que es fundamental consolidar la comunicación interna. De la importancia de la comunicación interna dan idea algunas de sus funciones, como el fomento de la participación interna (diálogo) dentro de la organización (preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical, etc.), así como asegurar la coherencia interna en los mensajes emitidos por las fuentes de la organización.

Es importante señalar que la comunicación interna es, en buena medida, soporte y base de la comunicación externa. Así, es preciso indicar que la imagen pública de una corporación se fundamenta no sólo en los espacios que se pueden ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también –muy especialmente– en la que proporcionan a diario los integrantes de aquélla en los diferentes ámbitos de la sociedad. Por ello, dado que hay pocas actividades del ser humano que no estén relacionadas con la comunicación, es necesario imbuir en la mentalidad de los altos cargos o directivos de una organización que trabajan también las reuniones previstas e imprevistas, las llamadas telefónicas y las visitas. Aunque no sea habitual, también habría que implementar mecanismos que faciliten la comunicación ascendente dentro de la institución.

Es lógico pensar que cada empresa es un caso único. El tamaño de la organización o del grupo, su sector de negocio y su peculiaridad son los factores que determinan la estructura de su área de comunicación. La Dirección-Departamento de Comunicación es un dispositivo indispensable y requiere un profesional reconocido, que cuente con una buena aceptación entre sus colegas de la prensa escrita y electrónica.

Las funciones de esta Dirección-Departamento de Comunicación son, entre otras, la redacción de noticias, comunicados o notas de prensa, así como su distribución selectiva en los medios masivos. Igualmente está la tarea de atender las demandas informativas de los periodistas, especialmente la de establecer contactos y pactar entrevistas informativas.

Aunque a menudo se olvida la interacción entre las áreas de comunicación y recursos humanos, no debemos caer en el mismo error. Ambas áreas o direcciones deben colaborar para las comunicaciones internas, en especial en la redacción de la información para los medios internos, por ejemplo el periódico o revista institucional.

Las comunicaciones internas que se dirigen a todo el personal en su

*Es importante señalar que la comunicación interna es, en buena medida, soporte y base de la comunicación externa. Así, es preciso indicar que la imagen pública de una corporación se fundamenta no sólo en los espacios que se pueden ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también –muy especialmente– en la que proporcionan a diario los integrantes de aquélla en los diferentes ámbitos de la sociedad.*

*El o los encargados de la comunicación, es decir el equipo de comunicación institucional, no son un lujo ni una moda.*

conjunto (no aquellas que son confidenciales ni de carácter técnico o especializado) deben ser concebidas y realizadas desde los criterios escritos de la comunicación periodística. El boletín u otros canales internos deben ser tratados como noticias informativas de utilidad para todos los empleados. Esto no significa rigidez ni dogmatismo; significa simplemente que lo que tengamos que decir se diga con el estilo informativo, ágil y estimulante que los periodistas conocen bien.

Además del servicio de prensa, la Dirección-Departamento de Comunicación deberá integrar y coordinar la implantación permanente y el control de la identidad corporativa; la supervisión (o la producción) del material audiovisual, página web y proyectos especiales; la observación de la publicidad y las promociones. Igualmente habrá que tener injerencia en la organización de eventos, exposiciones, stands y presentaciones. Asimismo, en la producción o supervisión de los materiales institucionales: informe o memoria anual, informes económicos, manuales de procedimientos, monografía interna, etc.

Como ya hemos ido viendo, el o los encargados de la comunicación no son un lujo ni una moda. Es la respuesta a la complejidad y el cambio constante, que son los rasgos de nuestro tiempo. Si bien un DirCom se forma para empresas y organizaciones de una cierta escala, sus tareas no son extrañas a las PYMES por cuanto estas tareas se corresponden con las necesidades reales de las organizaciones, y todas ellas comparten unos mismos problemas fundamentales.

Muchas veces nos preguntamos cómo deben trabajar las pequeñas y medianas empresas frente a la necesidad de cultivar una buena imagen y organizar sus comunicaciones, cuando su estructura no es muy grande y emplean un número reducido o mediano de personas. El caso de las microempresas es el caso extremo, ya que sus clientes no son numerosos, son directos, bien conocidos por la empresa y no se requiere el empleo de los *mass media*. Como decía Guyé, "es la escala la que hace el fenómeno". La escala es un parámetro cuantitativo que determina las dimensiones y, por tanto, la complejidad de las organizaciones. Pero la imagen, la cultura, la calidad, las relaciones y las comunicaciones son factores cualitativos y además comunes. Por tanto, no dependen del número de empleados, del tamaño de la empresa o del mercado, ni de la actividad del negocio, de su antigüedad o de la composición de su capital.

Recordemos que toda empresa u organización, lo sepa o no, posee estos rasgos cualitativos:

- Tiene una identidad distintiva que le es propia, aunque no siempre sepa descubrirla y explotarla.
- Posee una determinada cultura, sea organizada o espontánea, que guía las actitudes del hecho de "trabajar juntos" en equipo y hacia un fin.

- Se comunica interiormente y con su entorno, mejor o peor, y al margen de que el volumen de las comunicaciones no sea muy grande.
- Se enfrenta a riesgos y oportunidades que debe saber sortear y aprovechar.
- Proyecta hacia fuera –y hacia dentro– una determinada imagen, la cual puede ser favorable o desfavorable para sí misma.

*Autoridad y confianza son dos conceptos que el líder debe aprender a manejar hábilmente para desarrollar y crear esa relación de liderazgo.*

## 1.7 EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

Si la comunicación es necesaria para la buena marcha de la organización, esto implica de una u otra manera liderazgo en todos los niveles directivos. El rol del líder, o mejor dicho el concepto de liderazgo en el ámbito organizacional, suele ser el tema favorito entre los estudiantes de *management*. Pero aunque la mayoría de estos estudios enfoca el concepto de liderazgo en un solo sujeto, en el líder formalmente establecido desde la empresa, lo cierto es que el liderazgo, desde una perspectiva empresarial, no se apoya únicamente en un solo individuo formalmente establecido, sino que es un concepto muchas veces plural, y mucho más fluido e informal, que va más allá de las meras estructuras formales.

Este pluralismo está, por lo tanto, en función de dos tipos de estructuras que subyacen en este término: la estructura formal y la estructura informal. Tanto la una como la otra (mucho más la primera que la segunda) operan dentro de unas líneas jerárquicas.

El directivo (el líder) tiene que comprender que esas dos estructuras son complementarias y no opuestas, y que muchas veces las decisiones que resultan con más éxito, es decir el liderazgo más efectivo, llegan cuando esas dos estructuras coexisten.

Para favorecer que estas dos últimas coexistan y se complementen es prioritario crear redes de comunicación en dirección ascendente, horizontal y diagonal, con el objeto de construir puentes de relación, que a su vez permitan la toma de decisiones en equipo. Esta tarea, la creación de redes de comunicación, es la labor del líder, aunque para ello tenga como aliada a la comunicación institucional y sus profesionales.

Autoridad y confianza son dos conceptos interrelacionados que favorecen la toma de decisiones conjunta. Son conceptos que el líder tiene que aprender a manejar hábilmente para desarrollar y crear esa relación de liderazgo, de lo contrario se formarán líderes internos que se volverán contra la autoridad establecida formalmente.

Del Pozo destaca que el rol del directivo que pretende crear ese liderazgo es asegurarse que esos puentes de comunicación, ese diálogo tiene lugar entre los distintos miembros y en los distintos niveles.

*No se trata de que un “grupo” diseñe las estrategias, formule las líneas de acción y otro “grupo” las implemente. Cada nivel es responsable de diseñar, formular e implementar las estrategias. Cada nivel en el organigrama de empresa proporciona equilibrio y nuevas perspectivas al resto aunque la decisión estratégica última la tome el equipo directivo.*

*En un directivo lo que prima es la gestión del personal y la capacidad de comunicación, no tanto los conocimientos teóricos de finanzas, producción o marketing, ya que las primeras condicionan a las segundas y tienen una repercusión fundamental en los beneficios de la empresa. (Del Pozo, 2007).*

El éxito de una buena política de comunicación requiere una doble preocupación de aquellos que dirigen la empresa: transmitir lo que saben a sus colaboradores y también saber escucharlos.

## CAPÍTULO II

### LA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

*"Un periodista que confíe ciegamente en los mensajes que recibe de los gabinetes de comunicación es un periodista perezoso e irresponsable, o sea un mal periodista. Pero un periodista que desprecie sistemáticamente todo lo que le llegue desde estos gabinetes de comunicación es un periodista suicida y destinado al fracaso".*

**José Luis Martínez Albertos**

Aunque ya hemos visto que ésta es una práctica errónea, las empresas y organizaciones se han decantado históricamente por los públicos externos, de ahí que observen en los medios masivos de comunicación y la publicidad la mejor manera de llegar a ellos. No queremos decir que esto sea un total error, pero sí advertir que como responsables o colaboradores de la comunicación institucional nuestro reto va más allá. No es sólo aparecer en los medios –se puede hacer con inserciones pagadas–, sino más bien establecer estrategias de difusión para incluir nuestra información en su agenda diaria. Esto es, aparecer más y pagar menos.

Así surge la necesidad de incorporar o consolidar un área que vehiculice todas las relaciones comunicativas desde la óptica moderna que ya destacábamos, sumando las comunicaciones externas importantes a las comunicaciones internas elementales: la Dirección-Departamento de Comunicación. Una entidad de cierta envergadura que carezca de un área como ésta (que en España y otros países se conoce como "gabinete de comunicación" o "gabinete de prensa"<sup>3</sup>) se encontrará en inferioridad de condiciones, de ahí que la tendencia a crearlas haya presentado una progresión creciente, directamente proporcional al volumen de recursos económicos de los que se dispongan.

Como ya se ha destacado, la relación entre la comunicación institucional y los medios de comunicación es de necesidad mutua. Al menos en el papel, la Dirección-Departamento de Comunicación tiene en los *mass media* un importantísimo aliado para atender al público externo, y los medios una fuente continua (y oficial) de noticias en la primera. Se dice que se necesitan los unos a los otros, aunque la realidad (al menos la latinoamericana) parece decir lo contrario; los medios de comunicación escamotean espacios y, desgraciadamente, muchas áreas de comunicación institucional viven escondiendo la verdad. De ahí que la periodista Carmen Costa, que coordina el curso "Gabinetes de Comunicación. Información en situaciones de crisis", señale que para que este vínculo funcione correctamente, de una forma profesional, debe mantenerse siempre un pacto no escrito de transparencia y honestidad entre ambas partes. "Como toda fuente, el gabinete tiene interés en ofrecer

3 El término gabinete proviene del diminutivo del francés medieval *gabinet*, actual *cabinet* (de "cabin", cuarto pequeño de origen incierto), cuyo significado es "alojamiento íntimo". Su uso para designar a los gabinetes de comunicación es probablemente una extensión metonímica de su empleo para indicar sala de trabajo. (García, 2009).

*Una crisis es una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, pero que supone, al mismo tiempo, una oportunidad que requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada.*

un determinado punto de vista de la información, pero siempre debe hacerlo basándose en hechos veraces y contrastables por el medio”, destaca.

No nos cansaremos de subrayar que las funciones de la Dirección-Departamento de Comunicación no se limitan a las relaciones con los medios, ya que otro campo de actuación fundamental es la comunicación dirigida a los públicos internos. En este ámbito, su misión contribuirá a fortalecer la identidad corporativa y a generar un mayor diálogo entre distintos niveles jerárquicos.

Todo proyecto de comunicación empresarial u organizacional, sin embargo, debe contemplar a la “crisis institucional” como su común denominador. Jamás hay que temer hablar de ella, sino más bien tenerla siempre en mente, ya que toda estrategia comunicativa ha de partir de una prevención, reacción y aprovechamiento de este tipo de accidentes. Si sobreviene una crisis, todo, incluso la continuidad de nuestra vida como entidad, pende de un hilo. Por ello dos horizontes se ciernen sobre nosotros, y optar por uno depende de la gestión y de la estrategia comunicativa que llevemos a cabo: o nos desmoronamos o logramos mantenernos en pie. En el mejor de los casos, si aprobamos con honores el desafío de una crisis, incluso podemos llegar a un mejor escenario que el de partida. Ése será siempre el ideal en la comunicación institucional: no sólo recibir el menor daño posible, sino además salir fortalecidos, aprovechar la oportunidad para mejorar las relaciones con nuestros públicos y consolidar esos valores positivos que queremos proyectar. No es fácil lograrlo, pero ejemplos sobran de quienes lo han conseguido.

Es preciso, entonces, destacar que una crisis es una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, pero que supone, al mismo tiempo, una oportunidad que requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada, ya que los medios de comunicación acostumbran incluir las crisis institucionales entre sus prioridades informativas. Una crisis en ciertas ocasiones exige una decisión técnica, pero lo que nunca debe faltar es una estrategia comunicativa.

Aunque la imprevisibilidad es uno de sus rasgos definitorios, más vale estar preparados, porque en cuanto se produzca una crisis no habrá tiempo de lamentos. En ese sentido es importante ajustarnos a un Plan de Comunicación, que incluirá dos componentes esenciales: el Plan de Crisis y el Comité de Crisis. El primero, lo explicaremos a fondo más adelante, es un documento de trabajo que ofrece líneas de actuación para una serie de escenarios que pueden producirse; el segundo alude al equipo de trabajo multidisciplinar que se encargará de tomar las soluciones oportunas ante una eventualidad.

Es determinante insistir en que ante una situación de crisis es necesario que las relaciones con los medios de comunicación se rijan por dos principios fundamentales: nada de mentiras, mucha iniciativa. Si no se tienen datos suficientes, mejor reconocerlo. Es fácil decirlo (y muy compli-



cado hacerlo), pero no debemos ocultar información que nos perjudique, ya que la sociedad no perdona la mentira. En cuanto a la estrategia de guardar silencio, a la larga significa ir en nuestra contra porque estaremos perdiendo la oportunidad de contar nuestra versión de los hechos y cederemos espacio a nuestros antagonistas. En un mundo al que solemos calificar de globalizado, negar, ocultar o callar es inútil, ya que los medios disponen de canales suficientes para poder llegar a otras fuentes con las cuales contrastar la información.

## 2.1 LA VOZ DE LA ORGANIZACIÓN

Para las empresas y organizaciones la comunicación se ha convertido en un elemento primordial para divulgar su labor y la de sus máximos responsables, así como para contrarrestar problemas cuando llegan.

Las direcciones o departamentos de comunicación constituyen un importante eslabón en la estructura jerárquica de las empresas, con profesionales calificados que se encargan, principalmente, de organizar las relaciones con los medios de comunicación y atender la relación con los públicos internos, así como supervisar las diferentes apariciones de la marca a través del *marketing*, la publicidad, la información o el patrocinio.

De esta manera, las direcciones o departamentos de comunicación han adquirido gran trascendencia a la hora de comunicar bien, y de manera ordenada, lo que la empresa u organización desea informar. Se han convertido en la voz de estas instituciones.



La Dirección-Departamento de Comunicación es, por tanto, el área encargada de la planificación, implementación y evaluación de la política comunicativa de la organización. Entre la multiplicidad de funciones que puede realizar suele destacarse la relación con los medios, integrada en la comunicación externa. Al respecto la profesora Berta García destaca la actividad llevada a cabo para que una institución aspire a convertirse en fuente privilegiada para la creación de noticias; esto es, ser uno de los principales decisores de la agenda mediática del día, y ya no depender tanto, como antaño, de lo que marquen ciertos medios.

*Las direcciones o departamentos de comunicación han adquirido gran trascendencia a la hora de comunicar bien, y de manera ordenada, lo que la empresa u organización desea informar. Se han convertido en la voz de estas instituciones.*



La Dirección-Departamento de Comunicación es un instrumento imprescindible para conseguir que la imagen de una entidad o empresa llegue al gran público. Su labor resulta importantísima, y por esa razón debe dotársele de los correspondientes recursos técnicos y humanos para llevarla a cabo.

*Desde esta perspectiva, se convirtieron (los gabinetes de comunicación) durante las últimas décadas en uno de los instrumentos más eficaces de los poderes hegemónicos de la sociedad para monopolizar el discurso de los medios de comunicación. Con este enfoque, si a lo largo de la historia fueron varios los medios utilizados por los más influyentes de cada estructura social para conseguir su presencia en la opinión pública y perpetuar su situación en el espectro social, en el momento actual los gabinetes de comunicación constituyen uno de los grandes activos para participar con éxito en la arena del debate social. (García, 2009).*

Es tal la importancia del manejo de la información institucional que las empresas u organizaciones que carecen de un área de comunicación contratan los servicios de asesorías o consultorías para realizar actos puntuales, como la presentación de un nuevo producto o la organización de un determinado evento. En otras ocasiones estas asesorías se encargan de planificar y ejecutar toda la política comunicativa. Otras veces, ante la dimensión del reto comunicativo, una Dirección-Departamento de Comunicación también puede aprovechar a una agencia o empresa externa como complemento del trabajo (en este caso se suelen externalizar actividades precisas como la impresión, maquetación o diseño de una revista, la búsqueda y gestión de la publicidad u otros, bajo la coordinación siempre de los responsables de la comunicación institucional).

La Dirección-Departamento de Comunicación es un instrumento imprescindible para conseguir que la imagen de una entidad o empresa llegue al gran público. Su labor resulta importantísima, y por esa razón debe dotársele de los correspondientes recursos técnicos y humanos para llevarla a cabo. A menor consideración de la institución o la empresa sobre la importancia de esta área, menor será su penetración social. Saber “vender” un producto es hoy en día un arte.

Aunque hemos hablado de la creciente importancia de la comunicación institucional en detrimento del otrora poder de los medios de comunicación, es inevitable reconocer el poderío que aún conservan éstos en el contexto de la sociedad. Sí, los medios masivos de comunicación todavía poseen mucha trascendencia; incluso son tan influyentes que numerosos acontecimientos “no existen” si no aparecen en ellos.

Es cierto, lo que no es noticia, no existe. Tan injusto como real. Sin embargo, habremos de tener presente que, como la audiencia, los medios de comunicación sufren una saturación informativa, por lo que se enfrentan a la dificultad de dar salida a la impresionante cantidad de material que les llega cada día. Nosotros, como parte de la comunicación institucional de una empresa u organización, somos “la voz” de la misma y buscaremos tener un sitio para ella en los espacios mediáticos, pero habrá que recordar que nuestra competencia también tiene “voz” (área de comunicación), así como los ayuntamientos, la autoridad estatal y federal, las demás empresas, las universidades, los partidos políticos, los grupos de interés y gran número de sociedades artísticas, deportivas, culturales. Es decir, no estamos solos

en esta lucha diaria por lograr espacios en los medios.

Habrá que considerar también que cuanto más datos proporcionemos más sugestiva resultará la labor al periodista o editor en turno, aunque es claro que lo que vamos a ofrecer debe tener un interés colectivo. Igualmente no debemos saturar de información a los medios de comunicación, ya que eso hará que nuestra “voz” empiece a perder peso o importancia. Será mejor “hablar” cuando la ocasión lo amerite.

Se empieza a observar ya la complejidad de este “deporte extremo”, ya que la labor de esta “voz” institucional consiste también en analizar, explicar y clasificar la información que aparece sobre la institución. Este ejercicio cotidiano (el análisis cuantitativo y cualitativo de los contenidos de los medios de comunicación respecto a nosotros) sirve, entre otros, para que los portavoces o líderes de nuestra empresa ofrezcan las mejores declaraciones o explicaciones sobre algún aspecto de nuestra firma, así como para prepararnos mejor en esa lucha constante por un hueco en el mundo mediático de los periódicos, revistas, emisoras radiofónicas, televisiones, medios digitales y agencias de información.

En este trabajo se requieren grandes dosis de diplomacia, olfato periodístico, relaciones públicas y, sobre todo, dominio de un elemento intangible que es “saber comunicar”, el cual no resulta una tarea fácil. Saber comunicar, cuándo, cómo y con quién, preferentemente, son algunas de las claves de este trabajo, que posibilita que nuestras instituciones y sus máximos representantes gocen de un buen prestigio social.

Del Río añade que la “voz institucional” debe saber informar y saber reaccionar. En el primer caso habla de que los responsables de la Dirección-Departamento de Comunicación deben saber escribir correctamente, siendo una virtud muy apreciada la agilidad y la rápida visión a la hora de enfocar una determinada noticia. “Hay que tener en cuenta que en este trabajo es vital respetar el horario de los periodistas, sus noticieros, cierres y tiempo del que disponen para elaborar no sólo nuestra información, sino otras muchas con las que se encuentran diariamente”, apunta. Saber reaccionar ante cualquier noticia o hecho adverso es otra de las características que de cuenta de la calidad de un profesional en la materia, ya que se debe estar listo para afrontar un hecho político, económico, cultural o social de gran trascendencia. Debe saber enfrentar un revés semejante manteniendo la mente fría y actuando con sosiego, sin perder de vista el hecho de que ha de procurar presentar hechos convincentes y creíbles frente a posibles noticias de cierta gravedad o inquietud social que puedan aparecer en los medios sobre su actividad concreta.

Lo anterior nos advierte que no todos los días navegaremos por aguas tranquilas, ya que SIEMPRE estaremos expuestos a una crisis institucional, es decir, un problema serio (pequeño, mediano o grande) que requiere

*En este trabajo se requieren grandes dosis de diplomacia, olfato periodístico, relaciones públicas y, sobre todo, dominio de un elemento intangible que es “saber comunicar”, que no resulta una tarea fácil. Saber comunicar, cuándo, cómo y con quién, preferentemente, son algunas de las claves de este trabajo.*

*La gran mayoría de los organismos públicos y privados han ido acuñando el término "comunicación institucional", el cual representa (o debería representar) una de las apuestas más importantes dentro de las estructuras organizativas de empresas y organizaciones.*

solución, y el cual hay que saber trasladar adecuadamente a la opinión pública. En esos momentos delicados es cuando realmente se distingue a los profesionales de la comunicación de los que no lo son. Una "voz" experimentada y creíble o no.

## 2.2 LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

La gran mayoría de los organismos públicos y privados han ido acuñando el término "comunicación institucional", el cual representa (o debería representar) una de las apuestas más importantes dentro de las estructuras organizativas de empresas y organizaciones. La gran relevancia que ha adquirido esa labor de velar por una imagen positiva de las organizaciones ante la opinión pública ha catapultado el interés por esta apuesta.

La imagen de una institución es la percepción mental, preferentemente positiva, que tiene su entorno sobre ella, por ello los responsables de la comunicación institucional buscan las mejores estrategias para potenciarla. La mejor valoración que alcancemos repercutirá en el éxito o crecimiento sostenible de la empresa u organización.

Aquí radica la importancia de la comunicación institucional, y por tal de una Dirección-Departamento de Comunicación. Es cierto, no habrá estrategia que mejore la reputación de nuestra empresa si otros insumos no llegan o son deficientes. La empresa buscará construir una buena imagen apoyada en una estrategia comunicativa, pero antes requiere estar bien sostenida por pilares como la calidad de sus productos o servicios, la buena atención a sus clientes, el diálogo permanente con sus grupos de interés, la planificación de sus actividades con garantías de seguridad, la gestión eficiente, el respeto a la legislación y la transparencia en el manejo de recursos (sobre todo si se trata de entes públicos). Sin estos pilares, o con presencia débil, no podrá existir una buena imagen interna y externa. Punto.

Si retomamos el "común denominador" que representa una crisis institucional, se multiplicará la importancia que significa contar con una imagen positiva ante nuestros empleados, clientes y la sociedad en general, pues ésa, la buena percepción que tendrán de nosotros, será la principal fortaleza ante la crisis. Para lograr esa buena imagen la empresa u organización debe posicionarse como entidad responsable en el desarrollo de sus actividades y en la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés. Es decir, antes de pensar en el rol que jugará una Dirección-Departamento de Comunicación, la institución debe tomar como punto de partida para la planificación de estrategias comunicativas un análisis serio sobre diferentes puntos (la interpretación de dicho análisis deberá estar plasmada en el Plan de Comunicación).

*De ahí que la primera norma a cumplir deba ser la del conocimiento exacto de lo que se quiere vender (saber con certeza el hecho que se quiere transmitir, su relevancia, las conexiones de esa noticia) y la forma en la que se quiere vender. Hay que mantener, por tanto, un contacto periódico y diario/permanente con los actores de la noticia (responsables de las instituciones y dirección de las empresas que son los que contratan al gabinete de prensa o a la empresa de comunicación que hace dichas funciones) porque solo conociendo exactamente los objetivos que se persiguen se podrá diseñar la estrategia de comunicación adecuada. (Pelayo, 2001).*

Es evidente, pues, que en el caso de las grandes empresas u organizaciones la conformación de un área de comunicación es vital. Y en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la relevancia de esta área no desaparece; aquí se recurre a agencias o profesionales externos, los cuales brindan servicios encaminados a la misma meta: posicionar lo mejor posible a sus clientes. Al respecto, Martínez (2011) expone que en España existe una eclosión de la comunicación contingente en las áreas de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa, de aquí que en el país ibérico las agencias de comunicación (empresas que “llevan” la comunicación de varios clientes) facturen 200 millones de euros al año, y que en estas empresas laboren más del 80 por ciento de empleados con licenciaturas en comunicación<sup>4</sup>.

Y esto es entendible, pues cuando cualquier institución o particular necesita relacionarse con los medios de comunicación, parte de una evidente realidad: desconoce los códigos de funcionamiento interno de esos medios. Por lo tanto, se ve en la necesidad de enfrentar esa circunstancia con sus propios recursos y asumir riesgos, o dejar que esa labor de contacto se realice a través de un profesional (o profesionales) que sea conocedor de la metodología que comparten los medios informativos. Ahí salta otra clave de por qué son importantes estas áreas de la comunicación.

Esos profesionales de la comunicación –ya sea internos o externos– desarrollan la labor de intermediarios entre la fuente y los medios de comunicación a través de una planificación de contactos entre ambos. Así, por citar un ejemplo, tendrán que decidir, con base en sus conocimientos del medio, el día y la hora idóneos en los que han de convocar una rueda de prensa, así como la accesibilidad del lugar en que se celebre. De todas esas experiencias y recomendaciones dependerá el éxito de ese esfuerzo comunicativo.

La comunicación, más que hablar, debe suponer escuchar, abrirnos a nuestra realidad más inmediata. Se considera, así, la inconveniencia de que la comunicación se limite exclusivamente a la comunicación externa y, en particular, a las relaciones con los medios de comunicación. Es preciso, por tanto, un proceso dinámico y abierto, con interacción entre el que emite y el que recibe: esto es, entre una institución y sus integrantes y la sociedad civil. Y en el punto intermedio estaría la Dirección-Departamento de Comunicación.

La comunicación, más que hablar, debe suponer escuchar, abrirnos a nuestra realidad más inmediata. Se considera, así, la inconveniencia de que la comunicación se limite exclusivamente a la comunicación externa y, en particular, a las relaciones con los medios de comunicación. Es preciso, pues, un proceso dinámico y abierto, con interacción entre el que emite y el que recibe: esto es, entre una institución y sus integrantes y la sociedad civil. Y en el punto intermedio estaría la Dirección-Departamento de Comunicación.

<sup>4</sup> El mismo autor destaca que, en España, el sector que realiza una mayor inversión en comunicación es el dedicado al consumo masivo, sobre todo los de alimentación, informática, bancos y servicios financieros y organismos oficiales.

Se destaca que la agencia de comunicación más antigua en España tiene 41 años y la edad media de éstas es de 10 años. La mayoría de la actividad de estas asesoras se inició en la última década (63%). Estas empresas cuentan con una media de 21 empleados, de cuales el 82% es licenciado. El número promedio de los clientes por agencia es de 26.

Paralelamente al crecimiento continuo de las asesorías de comunicación y los departamentos de comunicación se desarrolló en este país la institucionalización de la actividad a través de la creación de disciplinas en las facultades; los primeros trabajos de investigación sobre el tema y la creación de asociaciones del sector, como la Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas, el Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques, la Asociación de Comunicadores y Relaciones Públicas o la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), entre otras. (Martínez, 2011).

*En esto de la comunicación nada, o casi nada, es casual. Ocasionalmente, la improvisación puede ser una buena aliada, pero nunca definir el proyecto de comunicación de una institución.*

Este punto intermedio debe entenderse como un puente de servicio entre la empresa u organización y nuestros públicos, ya sean los integrantes de nuestra institución o los externos. Como responsables de la comunicación institucional tendremos que ponderar las bondades de nuestra figura (emitimos siempre una información claramente identificada y transmitimos mensajes de los que se conoce perfectamente la procedencia y, por ende, los posibles intereses que hay detrás de ellos), de la misma manera que atacamos las dudas que existan sobre nuestro trabajo (seremos percibidos casi siempre, y de manera no justa, como una fuente “manipuladora”; se desconfiará de nuestra labor a pesar de que los medios de comunicación recurran a nosotros para muchas de sus informaciones). Nuestra tarea como Dirección-Departamento de Comunicación será ganarnos la confianza de nuestros públicos, trabajar con profesionalidad y rigor, responder a todos los requerimientos (sobre todo en situaciones de crisis) y, no es broma, estar disponibles las 24 horas de los 365 días.

En esto de la comunicación nada, o casi nada, es casual. Ocasionalmente, la improvisación puede ser una buena aliada, pero nunca definir el proyecto de comunicación de una institución. La comunicación debe ser un ejercicio permanente realizado por profesionales que conocen el producto que deben comunicar/publicitar y mantienen un estrecho vínculo de relación-conexión con los receptores de todas y cada una de las noticias.

## 2.3 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

En este punto enumeraremos al menos ocho misiones primordiales en el accionar diario de una Dirección-Departamento de Comunicación, en el entendido de que aunque es determinante el papel de la comunicación externa, es decir lo que publican, proyectan o dicen de nosotros los medios informativos, no se podrán descuidar las estrategias en el ámbito interno:

- Informar a las máximas autoridades, al resto de los departamentos y a todo el personal de la empresa u organización sobre las noticias y hechos relevantes que sean de interés institucional.

- Establecer las condiciones que propicien un buen flujo de comunicación interna, a fin de que la desinformación no prime en ningún sector de la empresa u organización.

- Crear un clima favorable de intercambio de comunicación entre nuestros públicos meta (clientes y sectores que apoyan nuestra labor).

- Unificar, potenciar y difundir la actividad de la institución ante los públicos externos, especialmente a través de medios de comunicación.

- Conseguir que la información de la actividad institucional sea transparente, rápida y veraz.

Establecer y mantener una estrecha y eficaz relación con todos los representantes de los medios de comunicación.

Asesorar a nuestras autoridades en la realización de acciones determinadas que creen opinión favorable (interna y externa) de la institución.

Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones gestionadas por la Dirección-Departamento de Comunicación en los diferentes canales de comunicación.

*Ya sea a través de comunicados, tableros de seguimiento o el uso de medios internos, pero nuestro personal debe conocer las noticias principales de la empresa por nuestra propia voz y no a través de los medios de comunicación.*

En la primera misión, **informar a las máximas autoridades, al resto de los departamentos y a todo el personal de la empresa u organización**, se destaca la necesidad de ofrecer los canales y contenidos idóneos para informar las acciones relevantes que sean de interés institucional. Sin una adecuada comunicación interna, que evite problemas de comunicación y la propagación de rumores, será muy complicado establecer o seguir una política de comunicación institucional. Dado que lo que se dice de la empresa al exterior es un factor de gran peso, para esta función tendremos que ponderar un servicio de síntesis informativa (existen agencias que lo ofrecen como "externos") en la Dirección-Departamento de Comunicación, pues ésta resume lo publicado sobre nosotros en los medios locales, regionales y nacionales. Es de vital importancia preparar, a primera hora de la mañana, esta síntesis o informe de prensa con fotocopias de las noticias más importantes. Este material lo reciben (de manera digital o, como se hacía tradicionalmente, en papel) las máximas autoridades de la institución, a fin de mantener informadas a las cabezas de la empresa u organización. Algunas instituciones, como algo recomendable, incluso lo distribuyen a todos sus empleados y lo "suben" a la red.

Será una misión de la Dirección-Departamento de Comunicación concentrar los recursos humanos y materiales para **generar estrategias o planes de comunicación que propicien un buen flujo de comunicación interna**. La existencia de "lagunas informativas" o un clima de desinformación en la institución será responsabilidad directa de aquellos que nos ocupamos de la comunicación institucional. Ya sea a través de comunicados, tableros de seguimiento o el uso de medios internos, pero nuestro personal debe conocer las noticias principales de la empresa por nuestra propia voz y no a través de los medios de comunicación.

La tercera misión, **crear un clima favorable de intercambio de comunicación entre nuestros públicos meta**, nos obliga a no sólo concentrarnos en los medios de comunicación. Habrá que estar atentos a los empleados de la empresa, así como mantener contacto permanente con nuestros clientes, así como con las personas, empresas o sectores que apoyan o inciden en nuestra labor. Una universidad, por ejemplo, tendrá que mantener una relación comunicativa con sus trabajadores, maestros y estudiantes (clientes), así como con las autoridades civiles, autoridades educativas, fundaciones, sectores productivos, investigadores, universida-



*Procurar establecer y mantener una estrecha relación personal con los periodistas es algo que en ocasiones, por ese intenso ambiente de trabajo al que se someten, resulta complicado llevar a cabo.*

des nacionales y extranjeras, entre otros, para tratar de ubicar su posición en el mercado y, a partir de ahí, buscar la estrategia de comunicación que mejore su imagen interna y externa. En el caso de los medios de comunicación, la misión de la Dirección-Departamento de Comunicación será asumir una vocación de servicio, a fin de facilitar (y no entorpecer) la labor de los periodistas (incluso observar sus contratiempos casi como propios).

La cuarta y quinta misión, que podemos resumir en **unificar, potenciar y difundir la actividad de forma transparente, rápida y veraz**, destacan que es clave saber que cuando hablamos de las acciones de la institución también nos referimos a la actividad pública de sus representantes (sus opiniones incluso) y a aquellas acciones generadas por los diversos organismos que forman la administración. Nuestra labor será recoger las actividades e informaciones que emite la empresa u organización y difundirlas de la mejor manera posible. Para tal efecto la elaboración de agendas es tarea básica y también el principal engranaje para cumplir la misión de desarrollar y difundir la actividad de nuestros jefes o clientes. Esta agenda no sólo marca el trabajo diario del área de comunicación institucional, sino que también condiciona la ocupación de los periodistas que nos cubren informativamente. En ella podemos encontrar, en términos generales, convocatorias y anuncios de las siguientes actividades:

Ruedas de prensa.

Reuniones de autoridades principales y de otros departamentos.

Recepciones a representantes de organismos, asociaciones y ayuntamientos.

Visitas a diversos puntos de la entidad o del país.

Inauguración de obras.

Asistencia a otras reuniones y actos públicos.

Los actos que están programados en la agenda son básicos para el funcionamiento de la Dirección-Departamento de Comunicación y constituyen la fuente primaria de la información institucional con la que vamos a trabajar. Toda esta actividad forma parte de los actos que los medios de comunicación pueden cubrir informativamente, dependiendo del interés y de la valoración de cada periodista y de cada medio de comunicación.

Otra misión, que parecería obvia pero que cabe destacar, es la de **establecer y mantener una estrecha y eficaz relación con todos los representantes de los medios de comunicación**. Es imprescindible no perder de vista su importancia, valorando adecuadamente su rol como orientadores de la opinión pública. Procurar establecer y mantener una estrecha relación personal con los periodistas es algo que en ocasiones, por ese intenso ambiente de trabajo al que se somete el periodista, resulta complicado llevar a

cabo. Pero hay que intentarlo siempre. Evidentemente es difícil establecer criterios unificados de actuación a este respecto, pero podríamos seguir a Fernando Martín, catedrático de la Universidad de Salamanca, que aconseja que ese contacto se busque de la siguiente forma:

Estableciendo relaciones humanas, cordiales, estrechas, ágiles, transparentes, profesionales y eficaces.

Ofreciendo disponibilidad máxima para atender las demandas informativas a través de notas de prensa, ruedas de prensa, reportes, datos, etc.

Conociendo su ideología y diferenciando su profesionalidad.

Valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública.

Teniendo en cuenta sus horas de cierre para facilitar su labor informativa.

Considerando los problemas e inquietudes personales de cada periodista que se acerca a nosotros; ser consecuente con la problemática de cada medio en cuanto a la falta de tiempo y generalmente escasa remuneración.

Evitando comprar su profesionalidad con algún tipo de incentivo, a fin de no dañar la credibilidad de nuestra Dirección-Departamento de Comunicación.

Gestionando comidas de trabajo y visitas a su medio al menos una o dos veces al año.

Atendiendo las necesidades publicitarias de cada medio, siempre diferenciándolas de las meramente informativas.

Felicitándoles en fechas clave (cumpleaños, navidades, ascensos...).

La séptima misión, la de **asesorar a nuestras autoridades en la realización de acciones determinadas que creen opinión favorable (interna y externa) de la institución**, es, quizás, la más compleja de todas, ya que exige la mayor experiencia en el manejo de medios de los responsables de nuestra Dirección-Departamento de Comunicación. Decidir cuándo y cómo es más conveniente salir a declarar sobre tal tema no es tan sencillo como parece, ya que un error en este sentido nos puede costar, mínimo, el empleo. En ello, como punto de partida, va nuestra experiencia y conocimientos para determinar horarios, circunstancias, estrategias, negociaciones que podamos utilizar con los periodistas.

A la hora de señalar una fecha, un lugar, un horario para celebrar, por ejemplo, una inauguración de una obra o una rueda de prensa, es indudable que hay que tener en cuenta la visión profesional de la Dirección-Departamento de Comunicación, y es obligado que en la organización del acto se tenga presente a los periodistas, sus horarios, sus dificultades, las características de

*Decidir cuánto y cómo es conveniente salir a declarar sobre tal tema no es tan sencillo como parece.*



*El papel de cualquier dirección o departamento de comunicación ante una crisis institucional es estratégico. Cuando estalla la crisis y la imagen de la compañía está en riesgo, la comunicación se convierte en uno de los ejes principales de gestión.*

sus medios, y disponer de una infraestructura básica para que puedan acceder a la información con comodidad y rapidez. En algunos casos, inclusive, se ofrecen salas de prensa equipadas para que los medios audiovisuales no tengan que desplazar técnicos o cámaras de televisión, en el entendido de que somos nosotros los interesados en que se publiquen nuestras informaciones. Las recomendaciones no sólo se quedan en qué decir, cómo pararse o qué color de corbata ponerse, sino también convencer a nuestras autoridades de que para potenciar su imagen hay que invertir recursos.

La octava misión, la de **verificar y controlar la calidad e incidencia informativa**, no es precisamente una de las funciones más atractivas de una Dirección-Departamento de Comunicación, tampoco la más importante, pero siempre es muy conveniente tenerla en consideración para descubrir errores, replantearse ciertas estrategias o confirmar lo acertado de las mismas si se considera que la información llega de forma adecuada a nuestros destinatarios. Esta verificación o seguimiento se realiza simultáneamente a la de la recopilación de la información diaria que hemos visto con anterioridad, cuando nos referíamos a la misión de informar a las máximas autoridades de la empresa u organización de las noticias y hechos relevantes de interés institucional.

Este control de la información se debe ampliar a las radios y las televisoras (en los últimos años a las páginas web, blogs y redes sociales), obteniendo y ofreciendo resúmenes de los contenidos de las principales cadenas de radio y televisión que nos cubren. Si contamos con asesores externos o el servicio de una agencia de comunicación, éstas nos los podrían proporcionar, así como la valoración de este contenido, con el objetivo de contar con la información más cercana a nuestra profesión.

Aunque no lo hemos enlistado aquí (ya que hablaremos ampliamente de ese tema en el capítulo IV), una de las misiones principales de un área de comunicación institucional es la de saber controlar una crisis. El papel de cualquier dirección o departamento de comunicación ante una crisis institucional es estratégico. Cuando estalla la crisis y la imagen de la compañía está en riesgo, la comunicación se convierte en uno de los ejes principales de gestión. La Dirección-Departamento de Comunicación deberá liderar la gestión de la comunicación ante estos escenarios; esta instancia es el primer responsable de disponer de todas las herramientas necesarias para afrontar un momento crítico. Es decir, deberá estar preparada.

Antes de todo esto, de las misiones diarias y de la necesidad de estar preparado para afrontar una crisis, los responsables de la comunicación institucional deben revisar que su empresa u organización cuente con una planificación seria en materia de comunicación. Si no existe un Plan de Comunicación o documento parecido debe impulsarse su creación, ya que éste exige primero que nada un arduo ejercicio de análisis de nuestras fortalezas y debilidades. Este Plan de Comunicación incluirá una o varias estrategias a seguir en casos de crisis, y comúnmente se conoce como

Plan de Crisis. Ya que la preparación y enfrentamiento ante una crisis no permite improvisaciones, la necesidad de contar con documentos de esta índole es por demás importante.

## 2.4 EL PLAN DE COMUNICACIÓN, NUESTRO MAPA

Son muchas las empresas u organizaciones que cuentan con un área de comunicación institucional, pero muy pocas las que trabajan con la ordenación requerida por los tiempos actuales. La mayoría de los equipos y responsables de la comunicación institucional sigue trabajando en la idea de que su rol se centra en suministrar información y ver que ésta se refleje positivamente en los medios, lo cual no es un error, pero sí una verdad a medias, ya que esto debiera ser una de varias apuestas para posicionar nuestra “marca” en el exterior. Sobra decir que con esta errónea percepción queda fuera de la jugada todo lo relacionado con la comunicación interna, lo cual no debe permitirse.

Cualquier entidad, pública o privada, que se precie de contar con una buena comunicación organizacional tendría que poseer un documento que exponga a su interior las estrategias y lineamientos en la materia. Dicho documento –al que se suele conocer como Plan Integral de Comunicación, Plan de Comunicación Integral, Plan Estratégico de Comunicación o, simplemente, Plan de Comunicación– debe ser producto de un ejercicio encaminado a descubrir y describir diferentes aspectos de la vida interna (incluso no exclusivos de la comunicación). Los responsables del área de comunicación, las autoridades de la empresa u organización, diversos actores en otras áreas (jurídica, recursos humanos, tesorería, logística...) e inclusive colaboradores externos tendrían que trabajar en la definición de la mejor ruta para posicionar a la institución al interior y exterior de la misma.

Este Plan de Comunicación dependerá de la naturaleza y objetivos de cada empresa u organización. No será lo mismo, por ejemplo, un documento de esta índole para una empresa local o regional que para transnacionales como Coca Cola o Apple. Digamos que es un traje a la medida, por lo cual no existe una guía para su elaboración, aunque haya recomendaciones para ello. El plan, para ir acercándonos a su explicación más cercana, debe exponer sin tapujos nuestras debilidades y fortalezas en materia comunicativa (obviamente nos referimos a todo el espectro comunicativo, que toma en cuenta lo que se hace al exterior pero que no se olvida de cómo nos comunicamos con nuestros empleados), el estado actual que vivimos institucionalmente y el rumbo por tomar para alcanzar las metas colectivas, las estrategias comunicativas que mejor se ajustan a nuestra realidad, los instrumentos de comunicación recomendados para cada situación y el ordenamiento que debemos respetar al interior de la empresa u organización (incluye, por supuesto, la orden de que sólo el área de comunicación está capacitada y autorizada para entablar contacto con los representantes de los medios). Obviamente un Plan de Comunica-

*La mayoría de los equipos de la comunicación institucional sigue trabajando en la idea de que su rol se centra en suministrar información y ver que ésta se refleje positivamente en los medios, lo cual no es un error, pero sí una verdad a medias.*

*Una organización que planifique su comunicación puede potenciar considerablemente sus objetivos comerciales, corporativos, institucionales o sociales.*

ción deja en claro las acciones que habrán de tomarse en casos de crisis, por lo cual deberá incluir un Plan de Comunicación de Crisis (o simplemente Plan de Crisis) y un listado de quienes integran el Comité de Crisis, que son los que avalarán quién y qué responderá a los cuestionamientos de los medios.

Veamos sus fortalezas. Una organización que planifique su comunicación puede potenciar considerablemente sus objetivos comerciales, corporativos, institucionales o sociales. Planificar los mensajes y los procedimientos de contacto es tan lógico como planificar los recursos financieros, técnicos o humanos. No obstante, como ya dijimos, esta tarea ha sido la última en incorporarse a la gestión.

La planificación, que quedará palpable en el Plan de Comunicación, tendrá como eje los públicos a los que nos dirigimos. Lo primero que se viene a la mente es pensar en los clientes o consumidores, que desde luego son prioridad, pero si vemos más allá nos daremos cuenta que existen personas o empresas con las que también tenemos que relacionarnos. Aunque no sean los que compran el producto o servicio, lo que ellos opinen de nuestra empresa puede ser decisivo. Los empleados, por ejemplo, tienen información privilegiada y un alto grado de credibilidad ante cualquiera que les escuche. O los accionistas, que han invertido su dinero en la compañía y pueden influir sobre ella; o bien los bancos, que colaboran en nuestra gestión, por lo que pueden confiar o no en nuestra solvencia futura. La clave de un buen Plan de Comunicación es no dejar fuera a nadie a quien nos interese informar.

El punto de partida de todo Plan de Comunicación debe ser la identificación de los públicos internos y externos (empleados, accionistas e inversores, clientes, proveedores y distribuidores, entidades públicas, formadores de opinión...) y una exhaustiva recopilación de información sobre ellos. Además, es muy conveniente realizar una auditoría de imagen que nos permita conocer los valores corporativos, analizar la cultura corporativa y hacer un diagnóstico de cómo nos ven desde dentro y fuera de nuestro círculo.

A partir de esta información se crea el Plan de Comunicación, que establece los objetivos de comunicación, los públicos con los que se va a comunicar y la estrategia que hay que entablar con cada uno de ellos. Consecuentemente se programan acciones concretas para hacer llegar los mensajes, sean interpersonales (encuentros con directivos o líderes de opinión), masivos (publicidad o creación de noticias) o no masivos (participación en congresos, envío selectivo de mensajes, elaboración de dossieres informativos...). Este esfuerzo integrará diferentes programas de acción que van poniéndose en marcha de forma coordinada para aumentar el efecto buscado. Todo ello se lleva a cabo tratando de cumplir el calendario del plan, en ocasiones complejo, ya que es frecuente estar elaborando y lanzando acciones simultáneas con diferentes públicos. El control de los procesos y la medición de resultados permite el ajuste y la corrección de posteriores estrategias.

A manera de resumen diremos que la elaboración de un Plan de Comunicación, tema nada sencillo (sería ingenuo pensar que una persona o un grupo, en unos cuantos días o semanas, pueda elaborarlo sin la ayuda de TODO el capital intelectual que tenemos... incluso el externo que podamos pagar), podría centrarse en cuatro acciones, las cuales derivarían en el documento proyectado:

Determinar los públicos, aquellos que nos permitirán cumplir nuestros objetivos. Y como hay muchos y variados, debemos agruparlos en dos: públicos internos y públicos externos. Los internos son aquellos que trabajan o mantienen una relación de afinidad con nosotros (empleados, directivos, patrocinadores, colaboradores, accionistas...). Los externos son los que debemos utilizar para conseguir nuestros objetivos, pero con los que debemos cooperar, colaborar, compartir. Es decir, nos ayudamos mutuamente a conseguir lo que queremos, pero no tenemos ningún poder sobre ellos (medios de comunicación, asociaciones, instituciones, público general...).

Ver con qué canales y herramientas contamos para llegar a estos públicos-objetivo. Estos canales son las plataformas sobre las que debemos proyectar nuestras herramientas y acciones, publicidad, información en los medios, relaciones institucionales... piense en ellas y decida cuáles son necesarias y cuáles no. Las herramientas son las piezas o ladrillos con los que construiremos nuestro mensaje y nuestras relaciones, un anuncio para televisión, una rueda de prensa, la presentación de un producto.

Prever cómo llegaremos mejor a nuestros públicos-objetivo; a través de qué acciones de comunicación podemos obtener la mayor repercusión posible para transformar nuestro esfuerzo en recompensas. Las acciones son la concreción de las herramientas, como organizar una rueda de prensa en tal sitio, diseñar una pluma y una carpeta informativa que entregaremos a los asistentes de un congreso, etc.

Asignar a cada acción (que tendrá una fecha y un costo) los mensajes que debemos transmitir.

Todo esto debe ser organizado de la mejor forma en un documento explicativo que incluya cuadros organizados cronológicamente por acciones para repartir entre los responsables de relaciones con medios, relaciones públicas y protocolo, *marketing* y publicidad. De esta manera todos estaremos en el mismo canal.

Será importante contemplar siempre la evaluación de resultados, para así comparar el esfuerzo realizado (humano y económico) con los objetivos cumplidos, con los beneficios para la imagen de la empresa. Así sabremos si hemos realizado un buen trabajo, si ha merecido la pena o nos hemos equivocado en la elección de alguna variable, si debemos trabajar más un mensaje

*Será importante contemplar siempre la evaluación de resultados, para así comparar el esfuerzo realizado con los objetivos cumplidos, con los beneficios para la imagen de la empresa. Así sabremos si hemos realizado un buen trabajo, si ha merecido la pena o nos hemos equivocado.*

*En el “qué comunicar” también habrá de definirse lo que no se quiere contar. Siempre, y no sólo cuando tenemos una entrevista, habrá que considerar este punto, a fin de preparar respuestas a posibles preguntas, tanto “buenas” como “malas”.*

o un público para el próximo año o ciclo de trabajo. Habrá que tomar nota de los aciertos y de los errores, para así corregir nuestra estrategia en caso necesario.

## 2.5 RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR UNA EXITOSA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Poco a poco iremos pasando a la parte “tangible” de esta responsabilidad llamada comunicación institucional, lo que quiere decir que nos ocuparemos más del trabajo diario en una Dirección-Departamento de Comunicación, con las recomendaciones pertinentes para el mejor manejo de esta área. De esta manera podemos ir adelantando que en el arte de manejar la comunicación de una empresa u organización es determinante pensar siempre en el “qué”, el “quién” y el “cómo”. Toda estrategia de comunicación deberá enfocar sus baterías en esas preguntas.

Primero que nada es importante saber **QUÉ COMUNICAR**. Tenemos que definir, antes que cualquier detalle, el mensaje institucional que queremos dar (lo que se quiere contar). Toda estrategia de comunicación debe pensarse con base en un concepto, lo cual facilitará que nuestros mensajes lleguen a quienes van dirigidos, ya sea que se trate de vender un coche, una decisión política o un programa de televisión. Nuestros mensajes deben contar con una “reiteración” del concepto principal, para no dejar a la suerte el entendimiento de nuestras líneas discursivas. Como pasa con la redacción de las noticias, no hay que mezclar conceptos ni pretender comunicar varios puntos de relevancia en una misma actuación.

En el “qué comunicar” también habrá de definirse lo que no se quiere contar. Siempre, y no sólo cuando tenemos una entrevista con algún medio, habrá que considerar este punto, a fin de preparar respuestas a posibles preguntas, tanto “buenas” como “malas”. Habremos de anticiparnos a los hechos, con la posibilidad de filtrar o adelantar información, lo que puede permitir un pacto para difundir la noticia de forma controlada y así minimizar el impacto que pueda tener (es mejor que lo malo lo cuente yo como quiera que otros se enteren y lo cuenten como quieran. Teoría no exenta de riesgos). Hay que tener en mente que quien quiere comunicar algo está vendiendo una noticia y quien la va a contar está comprándola (venta y compra, una terminología quizás inexacta, pero comprensible, lógicamente sin que se esté hablando de dinero en ningún caso).

Aquí, por supuesto, habrá que buscar que el “qué comunicar” sea lo más claro posible, por lo que deberán facilitarse datos añadidos, como un resumen de la comparecencia o evento que estamos ofreciendo. Nuestra tarea es buscar que quede muy claro ese “qué comunicar”, para no dejar el asunto a una libre interpretación. En este sentido habrá que procurar los ejercicios previos como punto determinante en la preparación de una acción de comunicación. Hacernos preguntas del estilo

¿Qué les preocupa? ¿Qué quieren oír? ¿Qué puedo prometer? ¿Qué puedo cumplir? Es decir, ponerse en la piel de nuestros interlocutores y preparar lo que se va a transmitir sobre esa base.

También es importante saber **QUIÉN COMUNICA**. Aquí hay dos posibilidades: que lo haga el protagonista o un intermediario. En el papel tenemos controlada la segunda opción, que sería la Dirección-Departamento de Comunicación. En el caso del protagonista o "actor de la noticia", habrá que asesorarlo adecuadamente, lo cual no nos libra de responsabilidades. Nosotros, como responsables de la comunicación institucional, seremos meros transmisores de noticias, ya que no es nuestra función (ni aspiración) ser fuente informativa. Busquemos ser asesores mediáticos, esto es, intermediarios puros que pactan informaciones y el tratamiento de las noticias (exclusivas, filtraciones, etc.). Como asesores de comunicación del protagonista debemos buscar una confianza bidireccional, complicidad permanente, conocimiento general de esa persona a la que estamos apoyando. No se puede asesorar a quien no se conoce ni de lo que no se conoce.

También es determinante el **CÓMO COMUNICAR**. En este tema hay dos vías por tomar: cuando se ofrece una comunicación directa y cuando se dan ruedas de prensa. En la primera tendremos como ventaja la "cercanía", en la que es dado un mayor control de la información, además de que es probable una negociación del tratamiento informativo. En la segunda se buscará la uniformidad, una generalidad; se cuidarán las pautas generales de comportamiento, el mensaje, etc. En el caso de una Dirección-Departamento de Comunicación el cómo comunicar demanda estrategias variadas, aunque principalmente vemos la nota de prensa, la filtración, la exclusiva (elección de un solo medio), entre otras.

Además de estas primeras observaciones para el mejor manejo de una Dirección-Departamento de Comunicación, podemos destacar estos puntos:

### **NO HAY QUE...**

Pedir un tratamiento determinado cuando no se ha mantenido casi nunca un contacto habitual con ese medio/periodista.

Olvidar a los periodistas que habitualmente cubren nuestra fuente y sólo hablar con los jefes (director, editor, etc.). Inicialmente funciona... pero al final quien cubre nuestros eventos lo hará por obligación y se sentirá menospreciado.

Creer que los periodistas son los enemigos de la Dirección-Departamento de Comunicación.

Tener la idea que la Dirección-Departamento de Comunicación está al servicio de los medios de comunicación y no al servicio de quien les contrata y paga.

*Los responsables de la comunicación institucional (a menos que sea portavoz oficial) son meros transmisores de noticias y no fuentes informativas.*



*El responsable de comunicación será, preferiblemente, un periodista con amplia experiencia en todos los ámbitos de la comunicación y, en especial, en relación con los medios de comunicación.*

Pensar que la mejor comunicación es la generalista (para todos por igual, ya que así nadie se enoja). Es decir, creer que no hay que utilizar criterios de selección.

### SÍ HAY QUE...

Mantener contacto permanente con los medios (especialmente con los periodistas que directamente se encargan de la información del sector).

Sostener encuentros habituales (más espaciados que los anteriores) con responsables de área, dirección, etc.

Pensar que periodistas y Dirección-Departamento de Comunicación, al igual que los propios actores de la noticia, trabajan en lo mismo. Unos quieren vender información y otros la compran.

Huir de convencionalismos.

Contar temas que no necesariamente tengan que publicarse inmediatamente. Contarlos para que quien los reciba tenga datos y claves y pueda usarlos posteriormente (agradecerá el gesto de sembrar-recoger).

Ofrecer exclusivas y filtraciones (si se hace bien, se garantizará un tratamiento determinado, condicionando la información).

Entendemos que la Dirección-Departamento de Comunicación de una institución debe contar con ciertos elementos para mejorar su objetivo al momento de diseñar y gestionar la política de comunicación de una empresa u organización. Para tal tarea debe contarse con los siguientes requerimientos estratégicos:

- Tanto en las áreas de comunicación unipersonales como en los grandes departamentos de comunicación su titular **debe depender directamente del máximo responsable de la institución**, con la finalidad de tener voz y voto en las decisiones que afecten a su área de competencia. En las grandes organizaciones, el responsable de comunicación formará parte de los órganos decisorios y ejecutivos de éstas con el rango de Director o Jefe de Comunicación.
- El responsable de comunicación **será, preferiblemente, un periodista con amplia experiencia en todos los ámbitos de la comunicación** y, en especial, en relación con los medios de comunicación.
- Cuando dicho responsable sea una única persona **deberá contar con la colaboración de otros departamentos de la propia entidad**; así como de aquellas instancias externas que, eventualmente, se consideren necesarias para completar su esfera de actuación.
- En grandes empresas u organizaciones, la presencia de un área de manejo

de comunicación institucional **deberá adaptarse a las características e idiosincrasia** de éstas (por ejemplo, no es lo mismo una Secretaría de Estado que una empresa privada).

– Deberá imbuirse en todos los integrantes de la institución que **la comunicación no es un ámbito restringido**, sino que afecta a todos sus miembros.

– La eficacia de una Dirección-Departamento de Comunicación **exige autonomía frente a otros departamentos**, con los que debe delimitar claramente sus marcos de competencia.

– **No es conveniente la separación de la comunicación interna y externa**, que habrán de actuar siempre de manera coordinada. Sin embargo, dada su importancia y si las posibilidades lo permiten, **es recomendable darles el carácter de subdirecciones o coordinaciones**. La de Comunicación Interna se encargaría, por ejemplo, de la formación de portavoces, el área de documentación y análisis, la edición de boletines o publicaciones internas, las relaciones internas, etc. La de Comunicación Externa se ocuparía de las relaciones públicas e informativas, los contenidos dados a los medios impresos y electrónicos, la publicidad y *marketing*, las relaciones con los diferentes ámbitos sociales, etc.

– Si las dimensiones (y el presupuesto) de la institución lo permiten, el organigrama de la Dirección-Departamento de Comunicación **podrá alcanzar una mayor complejidad**.

– Dada la complejidad del mundo de la comunicación, **será preciso disponer (en plantilla o en régimen de colaboración) de especialistas en diferentes áreas**: periodistas, publirrelacionistas, mercadólogos, publicistas, fotógrafos, productores de video, correctores de estilo, etc. El responsable de la comunicación interna, por ejemplo, tendrá que ser alguien con experiencia en manejo de grupos o relaciones humanas.

– Aun en las direcciones o departamentos de comunicación de mayor dimensión y complejidad **puede ser precisa la colaboración de personas, agencias o consultoras externas** para determinados trabajos.

– La Dirección-Departamento de Comunicación **no es un ente aislado**, ya que entre sus misiones podrá estar la de prestar apoyo a otras áreas, sobre todo en situaciones no deseadas o de crisis.

*Los instrumentos de comunicación son los distintos recursos de los que disponemos (o podemos disponer) para concretar nuestra política comunicativa. La utilización de estos vehículos de la comunicación no debe ser improvisada, ya que nuestro Plan de Comunicación deberá clarificar la conveniencia o no de su presencia.*



*Al activarse una crisis tendremos que tener en claro qué instrumento es mejor para el tipo de público al que queremos llegar.*

## 2.6 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

Los instrumentos de comunicación son los distintos recursos de los que disponemos (o podemos disponer) para concretar nuestra política comunicativa. La utilización de estos vehículos de la comunicación no debe ser improvisada, ya que nuestro Plan de Comunicación deberá clarificar la conveniencia o no de su presencia. Es decir, la Dirección-Departamento de Comunicación tendrá que haberlos analizado, probado y diseñado previo al momento de utilizarlos.

Es importante reafirmar lo anterior porque no todos estos instrumentos sirven para lo mismo y no todos son recomendables para usarse en ciertas circunstancias. Al activarse una crisis institucional tendremos que tener en claro qué instrumento es mejor para el tipo de público al que llegamos y, sobre todo, para los medios de comunicación que nos cubren. Esto quiere decir que no debemos esperar a que aparezca una crisis para pensar en el mejor instrumento de comunicación. Durante esa hipotética crisis sólo se activaría determinado instrumento, adecuándolo a los datos de los sucesos ocurridos para así ejecutarlo de forma eficaz. Ése, repetimos, ya no será momento de analizar su conveniencia, su estructura o características, sino simplemente de ponerlo en marcha.

Tenemos a disposición de nuestra empresa u organización una buena cantidad de instrumentos o recursos para emprender la política de comunicación. Aquí analizaremos las características de algunos de ellos:

- La síntesis informativa.
- Los medios internos.
- La entrevista.
- La conferencia-rueda de prensa.
- El comunicado de prensa.
- La nota-boletín de prensa.
- El dossier de prensa.
- Las redes sociales y blogs.
- Las comidas o desayunos de prensa.
- Las visitas de prensa.
- El tablón de seguimiento.
- La web de crisis.
- La carta al director.

### 2.6.1 LA SÍNTESIS INFORMATIVA

Este instrumento es de vital importancia para toda área de comunicación institucional, y por ende de la propia empresa u organización. Se trata, como el tablón de seguimiento, de un recurso que se aplica sobre todo al interior de la institución, pero cuya relevancia es quizás mayor a la del resto de instrumentos que aquí describiremos.

Sin la síntesis informativa –también llamada carpeta informativa o bitácora de prensa– no podríamos conocer-medir nuestros pasos y, sobre todo, obtener el *feedback* necesario para corregir (o mejorar) nuestras acciones comunicativas. En este documento se enlistan y resumen las informaciones aparecidas en los medios respecto a nuestro accionar, las cuales, al menos en el papel, deben conocer todos los actores de la organización, en el entendido de que la tarea de la Dirección-Departamento de Comunicación es propiciar el mejor flujo informativo al interior de la empresa.

Hasta hace años este “monitoreo de prensa” se hacía exclusivamente con la prensa escrita, pero ante el gran impacto de los medios electrónicos se ha ampliado su espectro (en estos tiempos, incluso, la síntesis informativa debe incluir las tendencias que se están dando en las redes sociales, sean positivas, neutras o negativas). En el caso de organizaciones más grandes, también se ha procurado monitorear la información alusiva al sector en que se desempeñan (en universidades, por ejemplo, resumir todo lo referente a educación superior y legislación educativa) o incluso de la competencia.

Las síntesis informativas más modernas incluyen “valores” a cada información publicada sobre nosotros. Es decir, estiman un valor monetario a tal página o espacio en los medios y, dependiendo de la noticia, determinan lo que significó en dinero el esfuerzo comunicativo realizado.

*Sin la síntesis informativa no podríamos conocer-medir nuestros pasos y, sobre todo, obtener el feedback necesario para corregir (o mejorar) nuestras acciones comunicativas.*

### 2.6.2 LOS MEDIOS INTERNOS

Los medios internos constituyen nuestro primer aliado en materia de difusión. Frecuentemente son minusvalorados porque de antemano contamos con ellos (publicamos en ellos lo que queremos) y “sólo llegan a los públicos internos”. Basta de eso. Si aquí destacamos que es determinante la comunicación interna, debemos reconocer en los medios internos a uno de los principales e iniciales instrumentos de difusión.

Los medios internos –que pueden ser la web oficial, el periódico o revista interna, la gaceta informativa e incluso medios electrónicos como radio o televisión– responden siempre a nuestro llamado, aunque habrá que tener cuidado en el manejo informativo que tenemos de ellos, ya que nuestros empleados o públicos internos detectan las noticias erróneas o maquilladas ante intereses políticos o económicos. Esto es, los medios internos son un

*A los jefes o autoridades muchas veces se les mete la idea de que lo mejor para su imagen es salir en todas las páginas del periódico o revista internos... punto que regularmente es contraproducente.*

asunto serio y así hay que manejarlos, buscando la mejor calidad posible en ellos (de fondo y forma).

Cuando no sabemos si nuestra rueda de prensa será un éxito, si la entrevista que nos solicitaron terminará tan bien como pensamos, si el comunicado o boletín será tomado en cuenta, ahí estarán los medios internos para (de preferencia simultáneamente) contar nuestra versión de los hechos. Esa versión, claro está, debe estar lo más apegada a la realidad, pues no se trata de debatir, desmentir o contradecir lo que se publica en los medios externos. La naturaleza de los medios internos es simplemente informativa, para lo cual recurrimos a los principios periodísticos.

Un problema recurrente con los medios internos es, además del “manoseo” de los jefes o autoridades de la empresa u organización (muchas veces se les mete la idea de que lo mejor para su imagen es salir en todas las páginas del periódico o revista internos, punto que regularmente es contraproducente, pues puede generar un “efecto boomerang”, con lo que el público se hartará de esa persona en vez de aceptarla), el tiempo en que se publican las informaciones, que regularmente es tardado, dejando a los medios externos y a los rumores internos el campo libre de acción. Como recomendación habrá que contemplarlos en nuestro Plan de Comunicación, buscando potenciarlos para que se conviertan en un medio serio, que ayude a generar credibilidad y no lo contrario.

### 2.6.3 LA ENTREVISTA

La entrevista es el recurso periodístico más valioso en los diferentes medios de comunicación, ya que es la manera más directa de obtener información. Generalmente se suele acordar entre las dos partes, el (o los) protagonista(s) y el periodista, en función de su oportunidad. La entrevista responde a una serie de preguntas concretas que en la mayoría de las ocasiones no se conocen de antemano, aunque cada vez es más usual la entrega de un cuestionario previo que nos sirva de orientación a la hora de contestar (la Dirección-Departamento de Comunicación siempre buscará este escenario, a fin de lograr una cierta ventaja en este “enfrentamiento”... aunque el periodista no está obligado a hacerlo), ya sea en presencia del periodista, por teléfono, por videollamada o por otra vía (responder por escrito).

Estamos hablando de uno de los instrumentos periodísticos más útiles, ya que la relación entre el entrevistador y el entrevistado es directa, la mayoría de las veces “cara a cara”; en los medios se pondera la entrevista porque las declaraciones son individualizadas (sólo para el medio que la solicita) y las repercusiones son generalmente de calidad (se contesta lo que pregunta el periodista). Como ya se apuntó, es preferible prever con antelación las grandes líneas de la futura entrevista, al menos los temas sobre los que va a girar el encuentro informativo. Ello nos permitirá re-



*Como responsables de la comunicación institucional somos los más indicados para saber cuándo y en qué condiciones se ha de efectuar una entrevista.*

flexionar acerca de lo que se va o quiere indagar, para de ahí pasar a la preparación de una argumentación adecuada (incluso preparando otros materiales, como el dossier de prensa, que posibilite al periodista revisar con calma las actuaciones y gestión del entrevistado; obviamente este material reforzaría nuestra estrategia comunicativa).

Pero, ojo, una entrevista no es un “paseo”. Algunas veces nos permite lucirnos ante los lectores, telespectadores o radioescuchas... pero otras nos puede mostrar como una persona intolerante, incompetente, inmadura, deshonesto, inculto, etc. Existen ejemplos históricos de cómo una entrevista mal preparada (o mal defendida) se puede convertir en todo un infierno (y más en tiempos de redes sociales, que multiplican el auditorio si nos equivocamos al hablar o nos vemos desdibujados ante una lluvia de cuestionamientos duros). Este principio siempre habrá que tomarlo en consideración, ya que como responsables de la comunicación institucional somos los más indicados para saber cuándo y en qué condiciones se ha de efectuar una entrevista. En tiempos de crisis es apremiante, incluso, recomendar qué medio de comunicación es el más adecuado para ofrecer una respuesta pública.

La preparación de una entrevista dependerá del tema y, sobre todo, de la situación en que se solicita. Dicha preparación debe ser entre el entrevistado y su equipo de comunicación, incorporando a personal de otras áreas dependiendo del tema (en caso de asuntos legales, por ejemplo, será válido apoyarse en el abogado de la empresa u organización).

Con lo anterior reiteramos que en materia de entrevistas de prensa se deben cumplir unas reglas básicas: primero y más importante, se han de preparar previamente y a fondo. Segundo, el entrevistado ha de mostrar una actitud abierta y transparente (hay que procurar mostrarse “como uno es”, sin exagerar las declaraciones o posturas, ya que esa primera impresión será muy importante para el tratamiento de futuras noticias por parte del informador). Las respuestas han de ser veraces. Si no se puede contestar una pregunta, por tratarse de un asunto confidencial, es preferible eludir con corrección la respuesta y, si está en nuestras manos, indicar los motivos. Nunca mentir. Como tercer punto –que no es sencillo considerando la “difícil” actitud que muchos periodistas toman– se

*Será labor de la Dirección-Departamento de Comunicación asesorar y participar en la decisión de cuándo, dónde y en qué condiciones debe concederse una entrevista... sobre todo en circunstancias adversas, cuando deben realizarse declaraciones en momentos en que se juega la credibilidad de nuestra institución.*

pedirá con sutileza al representante de los medios que sea profesional e imparcial, buscando que despeje sus dudas y no se vaya con interpretaciones erróneas. Sin embargo, el periodista deberá ser tratado como un profesional, independientemente de la actitud que mantenga y el tipo de preguntas que efectúe.

Además de preparar el tema a “fondo”, esto es, lo que va a decir el entrevistado, hay que estar atentos a la “forma” en que se ofrecerá la información, buscando asesorar a nuestro jefe o compañero en la organización en materia de vestimenta y postura, sin llegar a ser exagerados en este punto, puesto que no somos expertos en moda; de lo que se trata aquí es de sentido común, de saber, por ejemplo, qué tanto puede afectar un mal fondo en las tomas fotográficas y de video o de la simple elección del color de una corbata. También será nuestra responsabilidad encontrar la mejor locación para el lucimiento del entrevistado, y por ende de la empresa u organización. En materia de fotografía y video se buscará no recurrir a las acostumbradas imágenes de oficina.

En síntesis, será labor de la Dirección-Departamento de Comunicación asesorar y participar en la decisión de cuándo, dónde y en qué condiciones debe concederse una entrevista... sobre todo en circunstancias adversas, cuando deben realizarse declaraciones en momentos en que se juega la credibilidad de nuestra institución.

Aunque las peticiones de entrevista suelen hacerse a través del responsable de prensa o comunicación, algunos periodistas lo intentan directamente con la persona que se quiere entrevistar (otros lo logran directamente con la famosa “entrevista de banqueta”). Aun así, será misión de la Dirección-Departamento de Comunicación conocer dichas peticiones y analizarlas. Si se decide no conceder una entrevista, el responsable de comunicación deberá externarlo al periodista, explicando las razones sin crear falsas expectativas.

Para cerrar este punto, ofrecemos algunas consideraciones generales respecto a este instrumento de comunicación:

Son el mejor medio para conseguir o proporcionar información; los periodistas, por regla, deben dirigirse a nosotros cuando deseen entrevistar a un directivo o funcionario.

La entrevista puede hacerse con o sin envío previo de un cuestionario, ya que lo importante será centrar el asunto que se va a tratar (tema o temas centrales), lo que permite preparar datos, informes sobre cuestiones concretas, etc.

Es preferible la entrevista mediante el contacto directo entre el entrevistado y el periodista a que ésta se desarrolle por teléfono (en nuestra oficina o instalaciones “jugamos de local”, mientras que por teléfono se nivela el terreno), salvo problemas de distancia o agen-

da. Cuando el periodista no solicita un interlocutor determinado para el desarrollo de la entrevista (punto no muy frecuente), corresponde a la Dirección-Departamento de Comunicación recomendar a la persona más calificada para realizarla (también puede proponer una fuente distinta a la solicitada).

Antes de la entrevista debemos definir el protocolo de su desarrollo. Para ello el entrevistado y el periodista deben: concretar el tema que van a tratar y los objetivos a alcanzar, determinar la duración de la entrevista, acordar las necesidades de documentación y la aportación de ilustraciones, fotografías, etc.

La preparación de los argumentos es clave para el desarrollo correcto de una entrevista, ya sea para prensa, radio o televisión. Aunque, por supuesto, es mucho más importante para los medios audiovisuales, cuando el encuentro se desarrolla en vivo. Las respuestas a las cuestiones planteadas se prepararán pensando fundamentalmente en la audiencia, no sólo en el entrevistador.

Ese “argumentario” se planificará con detenimiento y comprenderá todas las preguntas previsibles que el periodista pueda formular sobre el tema... incluso las que puedan surgir durante el desarrollo de la entrevista (aquellas que pueden verse influenciadas por el contexto general del momento de su desarrollo). No hay que olvidar que una organización se relaciona con un entorno que, en determinadas circunstancias, puede llevar al periodista a plantear cuestiones concretas sobre otras instituciones o personas con las que la organización, a la que pertenece el entrevistado, pueda tener determinadas diferencias, o bien verse afectada por acciones u omisiones de otras entidades. En situaciones de crisis se debe actuar con prudencia al hacer referencia a otras entidades. No es recomendable abrirse nuevos frentes, emitir juicios de valor o hacer comparaciones con otras situaciones sucedidas a otras organizaciones, para evitar futuras controversias.

La entrevista en los medios audiovisuales tiene la ventaja de que la audiencia de éstos es más amplia y heterogénea que los lectores de prensa, pudiendo acceder al mismo tiempo a miles de personas. Sin embargo, conlleva el inconveniente de que la intervención en estos medios es fugaz, por lo que los mensajes principales deben reiterarse para que la audiencia los recuerde.

El carácter heterogéneo de las audiencias en radio y televisión obliga a utilizar los códigos sencillos, ya que hay que procurar hablar para ser comprendido también por los niveles culturales más bajos. El mensaje debe facilitar la comprensión de los receptores. Por ello, se procurará:

- Utilizar un vocabulario apropiado, sin emplear tecnicismos, intentando que esté al alcance de toda la audiencia a quien se dirige. No se debe recurrir en exceso a las frases hechas y a los tópicos.

*Es preferible la entrevista mediante el contacto directo entre el entrevistado y el periodista a que ésta se desarrolle por teléfono. En nuestra oficina o instalaciones “jugamos de local”, mientras que por teléfono se nivela el terreno.*

*La conferencia o rueda de prensa es un acto dirigido a facilitar información importante a un grupo de periodistas sobre un asunto concreto de gran interés para la entidad convocante, la opinión pública y los medios de comunicación convocados.*

- Ir directos a los hechos desde el primer momento, comenzando por lo más esencial e importante y centrando el contenido del mensaje.
- Utilizar ejemplos para crear imágenes mentales dentro de la argumentación general.
- Evitar palabras abstractas, de difícil comprensión; también el uso de términos polisémicos que, con sus diferentes significados, pueden llevar a la confusión.
- Tranquilizar a la audiencia sobre lo sucedido.
- Aplicar dos principios esenciales para la buena comunicación ante un público no especializado:
  - Principio de simplificación: sencillez en la forma y en el contenido del mensaje.
  - Principio de redundancia: repetir las ideas clave.
- No olvidar que se pretende informar de lo ocurrido. No se trata de dar una conferencia.
- Nunca utilizar la expresión “sin comentarios”; se puede anunciar que en ese momento no se tiene información sobre ese asunto o que hay una investigación en marcha y se debe esperar al informe final.
- En las comparecencias en televisión, hay que cuidar la comunicación no verbal, ya que en este medio la imagen es clave. No debe dar la imagen de que existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se aparenta.
- Cuidar la imagen pública, utilizando una indumentaria adecuada. Ante las cámaras todo comunica.

#### 2.6.4 LA CONFERENCIA-RUEDA DE PRENSA

La conferencia o rueda de prensa es un acto dirigido a facilitar información importante a un grupo de periodistas (generalistas o especializados) sobre un asunto concreto de gran interés para la entidad convocante, la opinión pública y los medios de comunicación convocados.

A ella deben asistir directivos o autoridades en representación de la empresa u organización, con conocimiento profundo del tema que se vaya a tratar y preparados para dar respuestas a las preguntas de los periodistas. No se debe dejar nada a la improvisación, ya que tendremos que tener listos los argumentos a todas las preguntas de interés general y específico que puedan plantear los medios. Los responsables del área de comunicación, con apoyo de los departamentos relacionados con el asunto a tratar, deben asesorar al principal directivo o portavoz, para que pueda aclarar las dudas de los periodistas sobre el tema, a fin de conseguir los objetivos



de la convocatoria.

Hay quienes creen que la mejor rueda de prensa es la que no existe, al menos desde el punto de vista de los periodistas que deben acudir a la conferencia de prensa a recoger la información y transmitirla y no desde la visión de quien la convoca. La conferencia o rueda de prensa, que en su día fue indudable arma de comunicación de relevancia notable, ha pasado a convertirse en el pan de cada día y el mecanismo habitual utilizado por todos (pequeños y grandes) para vender algo. Esa avalancha diaria de ruedas de prensa ha provocado una saturación que hace que desde los propios medios de comunicación y los propios periodistas se vea con recelo este instrumento y se considere que el mismo sólo pretende conseguir espacio en la prensa, minutos en la radio o imágenes en la televisión, sin que en muchos casos haya tras de sí una relevancia social de la noticia que se quiere difundir.

*Esa avalancha diaria de ruedas de prensa ha provocado una saturación que hace que desde los propios medios de comunicación se vea con recelo este instrumento.*



Lo anterior habrá que destacarlo, ya que muchos medios de comunicación y sus periodistas están huyendo de las ruedas de prensa, acudiendo sólo a las que consideran importantes. En definitiva, tratan de aplicar un criterio de selección lógico, racional y periodístico que nunca debió abandonarse a su suerte y que debe prevalecer siempre. La noticia lo es por sí misma, con independencia de que alguien quiera transmitirla o sea capaz de hacerlo con mayor o menor acierto, mayor o menor relevancia, mayor o menor éxito, mayor o menor efectividad.

Estamos viviendo, por tanto, una situación de saturación en la que se ha convertido la rueda de prensa en moneda de cambio... y en ocasiones el único método de comunicación con los periodistas, creyendo que con ésta la cobertura estará asegurada. Más grave aún es que desde la mayoría de las áreas de comunicación institucional se mantenga el criterio de que el camino idóneo (o el único) para difundir determinados hechos es la rueda de prensa. Es cierto que es un camino que asegura un trato global por parte de la mayoría de los medios, pero habría que preguntarse si con una acción de estas características se está sirviendo



*En una rueda de prensa, especialmente en tiempos de problemas institucionales, se debe ofrecer información contrastada, para evitar que se produzcan especulaciones.*

de la mejor manera posible a los intereses de la institución a la que se representa.

Por lo tanto, para seleccionar este instrumento de comunicación habrá que evaluar muchas consideraciones, como el que la rueda de prensa es un método generalista, en el que todos los medios son iguales y se garantiza una difusión global/lineal.

Pese a lo anterior, la conferencia o rueda de prensa sigue siendo uno de los principales instrumentos para asegurar una mejor cobertura. De ahí que se suela recurrir a ella en casos de crisis. La totalidad de las situaciones de crisis graves (y más cuando ha afectado a la seguridad de personas) necesita de un encuentro entre la organización y los medios de comunicación. El formato más habitual es una convocatoria pública a los medios de comunicación para hacerles llegar determinados mensajes sobre la situación dada y ponerse a su disposición para cualquier pregunta o aclaración (esta última parte es importante para definirse como una verdadera rueda de prensa, al contrario de otro tipo de comparecencias públicas en las que no se permite la intervención de los medios de comunicación en ningún momento).



Para la realización de una rueda de prensa en situaciones de crisis hay que sugerir determinadas pautas, como que sólo deba realizarse cuando la gravedad de los hechos lo exija y cuando exista información de actualidad suficientemente relevante. Y a ella asistirán sólo las fuentes designadas por el Comité de Crisis para ofrecer información relevante, contrastada e incuestionable sobre el acontecimiento y su evolución.

En todos los casos, en el argumentario que se prepare para una rueda de prensa en tiempos de problemas institucionales se estimará que se pretende ofrecer información contrastada y evitar que se produzcan especulaciones; que se deben rebatir noticias inciertas sobre lo sucedido, que si alguna pregunta es formulada por varios periodistas, se debe dar

la misma respuesta, evitando caer en contradicciones; que no es conveniente responder a preguntas que se salgan del contexto en el que se establece la rueda de prensa (aunque se puede diferir la contestación a otro momento fuera de la misma); que si hay preguntas sobre datos no confirmados se puede reconocer que en el momento no se tienen y prometer que, cuando se tengan, se comunicarán a los medios, y, sobre todo, que no se debe entrar en temas sujetos a investigación de las autoridades correspondientes.

Para todo caso, haya crisis o no, es importante que la rueda de prensa no termine con la finalización de la misma. Habrá que evaluar nuestro desempeño desde el único parámetro válido para atribuirle éxito: su eco en los medios de comunicación. Deberá hacerse un seguimiento posterior al acto, utilizando la síntesis informativa que proporcionará la propia Dirección-Departamento de Comunicación.

A continuación enlistamos algunos consejos básicos para alcanzar una buena conferencia-rueda de prensa:

**Poquitas que son benditas.** Hay que dosificar las ruedas de prensa, a menudo convocadas para asuntos absolutamente menores, que con una nota o boletín bien redactado quedarían perfectamente resueltos. Cuando realmente exista algo de lo cual informar, la rueda de prensa es un buen método para conectar con los medios de comunicación y contactar con los periodistas personalmente. Habrá que aclarar, no obstante, que a los periodistas no les gustan las ruedas de prensa “porque sí”, y esto es algo que ocurre con demasiada frecuencia. De ahí que haya que ofrecerlas con cuentagotas y que cuando se convoquen estén bien preparadas, escenografiadas y documentadas.

**La convocatoria debe ser pensada con detenimiento.** Hay que reflexionar sobre la pertinencia de organizar la rueda de prensa o no. Conviene plantearse, de entrada, si la información que va a difundirse es suficientemente importante. En caso contrario, pensar en redactar un comunicado.

Cuando se convoca a una rueda de prensa nuestros jefes quieren ver allí un número suficiente de periodistas, por lo que puede ser fácil hacer el ridículo ante la poca convocatoria que tengamos. Podemos poner en juego nuestro prestigio y nuestro trabajo como responsables de la comunicación institucional.

Hay que contemplar la fecha de convocatoria y saber lo que van a hacer los demás en el día que tenemos previsto ofrecer nuestra rueda de prensa (lo normal es que en cualquier día de la semana haya muchas, pero deberemos saber atraer la atención hacia la nuestra). Convocaremos a conferencia de prensa con la suficiente antelación. Hay que recordarla incluso con insistencia, antes que quedarnos cortos, para que los

*Cuando realmente exista algo de lo cual informar, la rueda de prensa es un buen método para conectar con los medios de comunicación y contactar con los periodistas personalmente.*

*Los ponentes deben estar adecuadamente formados, esto es, deben saber lo que pueden o no pueden decir y ser capaces de contestar preguntas conflictivas. Si la evolución del acto no sigue lo previsto por el área de comunicación, el portavoz debe saber reconducirlo hacia donde le interesa.*

periodistas acudan. Se suele convocar, en el caso de que esté prevista, tres o cuatro días antes de su desarrollo y recordar por teléfono o correo electrónico el día anterior. Cuando la convocatoria es debida a hechos inesperados se hace por teléfono (de 12 a 24 horas de anticipación). La invitación puede dirigirse al editor o, directamente, al periodista.

La convocatoria debe especificar el objetivo o tema de la reunión, los portavoces y otros asistentes, así como fecha, hora, lugar y teléfono de consulta. No debe marginar a ningún medio. Incluso puede adelantar algún dato que estimule el interés de éstos.

**El contenido es determinante para su éxito.** Una rueda de prensa exige un dominio perfecto de la información a difundir. No se justifica más que por la importancia y la calidad de los materiales informativos que se presentarán. Si se trata de información menor, hay que optar por otros instrumentos, como el comunicado de prensa o el contacto telefónico.

Nuestro mensaje ha de ser comunicado con brevedad y mucha claridad. La rueda de prensa debe alinearse en torno a uno o dos mensajes clave. Hay que estar muy seguros de lo que se va a contar, por lo que antes se debe dominar lo que vamos a decir y, sobre todo, estar listos para responder cualquier tipo de pregunta, por dura que sea.

Debe haber un argumentario preparado en el que encajen los mensajes esenciales y las posibles preguntas de los periodistas ante los hechos. Estas preguntas –que seguro se harán– no podrán ser eludidas por la organización. Deberán responderse.

Los ponentes deben estar adecuadamente formados, esto es, deben saber lo que pueden o no pueden decir y ser capaces de contestar con presteza o eludir preguntas conflictivas. Si la evolución del acto no sigue lo previsto por el área de comunicación, el ponente o portavoz debe saber reconducirlo hacia donde le interesa. En todo caso, el DirCom puede dar por terminado el acto, respetando siempre la libertad de expresión de todos los presentes.

Si convocamos a los medios para luego no decir nada, daremos una mala imagen, de inseguridad y de vacío total de mensaje, lo cual repercutirá negativamente sobre nosotros.

**El lugar seleccionado deberá ser amplio, luminoso y ventilado.** El lugar elegido para la conferencia de prensa tiene que ser accesible y bien comunicado; si es en la propia empresa u organización procuraremos decorarlo con motivos alusivos a ésta. El lugar habrá de estar dotado, al menos, de computadora con conexión a Internet y teléfono. Se procurará que cuente con los medios técnicos necesarios (tomas de luz, de sonido, medios de apoyo, etc.) para que el acto se desarrolle con normalidad.

Se reservarán espacios para que los fotógrafos y los camarógrafos de televisión puedan tomar imágenes de los protagonistas del acto sin interrumpir. Si los recursos lo permiten, se instalará una mesa de sonido para los medios radiofónicos y se prepararán, en un lugar próximo, cabinas insonorizadas con teléfono.

Es evidente que las instituciones acostumbradas a convocar a los medios de comunicación cuentan con instalaciones adecuadas para este tipo de encuentros. Cuando se trata de empresas o de asociaciones que carecen de estos espacios se vuelve necesario buscar los salones disponibles (regularmente en los principales hoteles de la localidad), con objeto de que la presentación informativa sea exitosa.

No todos los lugares están acondicionados para poder ofrecer una mínima y segura infraestructura con la que los medios de comunicación puedan llevar a cabo su trabajo cómodamente. Cuando la conferencia de prensa va unida a un desayuno o comida, hay que elegir bien el lugar, el menú más adecuado para la ocasión y facilitar a los medios un horario idóneo, así como una información previa sobre el lugar elegido para la ocasión (dirección, teléfono, persona de contacto, entre otros datos que se considere pertinente ofrecer).

**La hora es clave.** Dependiendo de las características del evento, se considera que el mejor horario es entre las 10:00 y 12:00 horas. Por la tarde los medios de comunicación disponen de menos personal en activo. En casos de crisis, el horario puede ser incluso por la tarde o noche, dependiendo de la ocasión.

Para la elección del mejor horario es obligatorio que los responsables de la comunicación institucional conozcan la “parrilla de horarios” de todos los medios, para así elegir la hora más adecuada al convocar a una rueda de prensa y saber qué hora es tan inadecuada que, por ejemplo, pueda propiciar que se invite a 10 medios y sólo acudan tres, con lo que la convocatoria se convierta (debido a una hora mal seleccionada) en un completo fracaso por la aplicación de una elemental regla de tres periodística: a menor número de medios cubriendo la información, menor “proyección social” de la noticia que se pretende transmitir.

**El presídium dice mucho.** Tendremos que situar a nuestro portavoz donde los profesionales de radio, prensa y televisión puedan verle y preguntarle sin dificultad sobre las cuestiones que consideren de interés. La situación ideal es instalar un pequeño escenario y frente a éste colocar los asientos de los periodistas. Habrá que ofrecer todo tipo de facilidades para tomar imágenes y sonido o escribir. Se recomienda una mesa rectangular, en la que puedan acomodarse entre tres y cuatro personas. Entre los ponentes tendrá que haber, como mínimo, una distancia cercana a un metro.

*Es necesario conocer los horarios de trabajo de los periodistas, a fin de evitar que a nuestra rueda de prensa acudan tres periodistas, con lo que nuestra convocatoria se convertiría en un rotundo fracaso.*

*En una rueda de prensa todos los detalles importan. No sólo debemos preocuparnos por el fondo, sino también por la forma.*

Si el acto requiere situar a más personas en el presidium se deberán buscar otras opciones, limitando en la medida de lo posible el número de actores que vayan a tomar la palabra.

Quienes participen en la rueda de prensa tendrán un nivel de representación adecuado a la importancia del asunto que se vaya a tratar y acudirán perfectamente informados sobre el tema. En casos de crisis se prepararán documentos o fichas para dar respuesta a las posibles preguntas que puedan plantear los periodistas sobre lo acontecido (no hay que improvisar). Este argumentario debe hacer referencia a las acciones preventivas que la entidad había adoptado. No debe olvidarse que, con este tipo de convocatorias, se pretende aclarar y satisfacer el interés que los asistentes puedan tener sobre el asunto.

Además de ser una opción que no resulta tan costosa, otro punto para mejorar una mesa de honor o presidium será colocar un *back* o fondo detrás de los interlocutores, a fin de que éste sirva por sí solo de publicidad para nuestra empresa u organización, ya que normalmente se destaca aquí el logotipo o nombre de la instancia promotora del acto.

**Una mesa impecable ayudará mucho.** A no ser que dispongamos de un mobiliario adecuado o especialmente fabricado para presidir una sala de prensa, cuando haya que instalar una mesa principal se cubrirá con un paño o mantel hasta el suelo. El color del mantel dependerá de lo que indique el manual de imagen de la institución, aunque se recomiendan, de manera general, los colores guinda, azul o verde.

Se recomienda la utilización de los símbolos de identidad corporativa y ornamentación adecuada. La mesa principal dispondrá de tarjetones visibles, con los nombres y el cargo de las personas que participan para que puedan ser fácilmente identificados por los asistentes.

Si es posible ofreceremos mesas para que los periodistas puedan escribir; éstas estarán dotadas de hojas, bolígrafos y toda aquella información que les facilite su labor al mismo tiempo que discurre la rueda de prensa (por ejemplo el boletín o dossier de prensa).

**El protocolo debe respetarse.** La mesa deberá estar lo más despejada posible para la instalación de micrófonos y grabadoras. No obstante, y especialmente para quien va a hablar, se deberá prever la colocación de vasos o botellas de agua (sin etiqueta publicitaria alguna).

Los centros de flores colocados en el suelo nunca deberán sobrepasar la altura de la mesa. Es necesario no exagerar este extremo, ni crear un ambiente que pueda producir molestias a alguna de las personas presentes.

**Los micrófonos y grabadoras no son adornos.** Se situarán frente al ponente. En muchas ocasiones resulta positivo ver al conferenciante rodeado de un gran número de “cubos” (que identifican los micrófo-

nos o grabadoras de cada medio), pero en la mayoría de los casos termina siendo incómodo, sobre todo si son varias personas las que van a tomar la palabra. Otro recurso muy aceptado es colocar una o dos pequeñas mesas con su respectiva bocina, en la que los periodistas colocan sus micrófonos y grabadoras (en este caso les será más fácil moverlas o tomarlas si ya no les interesa grabar).

**Que no falte nadie.** Se elaborará la lista de los periodistas convocados y se comparará con la nota de asistentes que tomará el Director o Jefe de Comunicación o sus auxiliares. A los periodistas que no acudan se les llamará para avisarles que se enviará un resumen de la información ofrecida.

**Trato personal.** En la rueda de prensa es importante que esté presente el director o jefe de comunicación institucional (que en términos prácticos es la persona que convoca a los “amigos” periodistas). Éste procurará recibir personalmente, uno a uno, a los representantes de los medios y, cuando sea posible, entregarles material complementario sobre el tema.

Además tendrá que estar atento por si alguno de los periodistas desea establecer contacto con el protagonista de la conferencia de prensa (por ejemplo, para entrevistarle posteriormente, caso muy frecuente). Él (o ella) será la persona idónea a la hora de mediar entre ambos y resolver satisfactoriamente la petición buscando la fecha y hora más adecuadas.

**Orden en la sala.** Se recomienda la utilización de un maestro de ceremonias, que bien puede ser el propio Director o Jefe de Comunicación o un auxiliar de éste. Esta persona presentará al presidium, buscando que su intervención no sea muy extensa; este “moderador” abrirá la sección de preguntas y dará por concluida la rueda de prensa.

**La extensión sí importa.** Es importante establecer la duración de las comparecencias y la lista de participantes. No es recomendable que hablen más de tres personas, por lo que la duración no debe superar los 30 minutos. En casos de crisis el control del tiempo de la rueda de prensa lo marcará la cantidad de preguntas, aunque se deberá cuidar que los cuestionamientos no sean repetitivos, buscando provocar contradicciones de parte nuestra.

**Hay que pensar en todos los medios.** Es preciso tener en cuenta las características específicas de cada medio. Así, por ejemplo, sabemos que una rueda de prensa es poco televisiva, y que los profesionales de este medio sólo suelen acudir a las más significativas. Por ello, es interesante proporcionar soportes de imagen específicos y, por el mismo motivo, “cortes” para las emisoras de radio, para su utilización en informativos.

En todos los casos, se darán siempre resúmenes con lo esencial del

*Una rueda de prensa no debería sobrepasar los 30 minutos de duración, por lo cual no es recomendable que hablen más de tres personas.*



*El comunicado es un texto bastante directo que informa sobre una actualidad precisa. Refleja el posicionamiento oficial de la empresa u organización respecto a determinado hecho, interno o externo, que le afecta de algún modo.*

mensaje que se desea transmitir; resúmenes escritos o en otros soportes que se tendrán también en reserva, por si, con posterioridad, algún medio los solicita.

## 2.6.5 EL COMUNICADO DE PRENSA

El comunicado es un texto bastante directo que informa sobre una actualidad precisa (lo que le diferencia de la nota o boletín de prensa, cuyo contenido es más "común" o "diario"). Refleja el posicionamiento oficial de la empresa u organización respecto a determinado hecho, interno o externo, que le afecta de algún modo.

Con él la organización toma la iniciativa de dirigirse a los medios de comunicación para dar su parecer sobre una cuestión que le inquieta y lo hace de modo expreso y formal. Normalmente se piensa para que ocupe un espacio publicitario (por lo tanto pagado), garantizando así la integridad del texto, que no podrá ser retocado por el medio de comunicación. Ésta es una estrategia que se utiliza sólo en casos muy concretos y nunca puede convertirse en un hábito. De ahí precisamente su impacto y el interés que presta el periodista a un comunicado oficial.

En el caso de comunicados enviados directamente a las redacciones (no para ocupar espacios publicitarios), éstos deben ser aún más informativos, puesto que su consideración para convertirse en nota informativa dependerá de su contenido (regularmente se da respuesta a informaciones aparecidas en la opinión pública o los medios sobre la entidad, relacionadas con incidentes, problemas o asuntos que pueden generar una situación de crisis; se trata de evitar especulaciones y desmentir rumores). Podrán ser publicados, parcial o totalmente, o bien ser enviados directo al bote de la basura, algo que ocurre con demasiada frecuencia y no precisamente por culpa de los periodistas.

El comunicado facilita información y también valoraciones. Éstas siempre aluden a cuestiones con las que la institución está directamente vinculada o le afectan de lleno y ante las que es preciso manifestar la propia posición. Es lógico, por tanto, que cualquier comunicado oficial deba ser leído previamente por todos los miembros del máximo órgano ejecutivo.

El éxito del comunicado de prensa depende mucho de su presentación y de su contenido perfectamente estructurado. Un buen comunicado debe estar redactado como una noticia de prensa y eso no es nada fácil. Aquí es donde se aprecia la experiencia profesional del periodista que trabaja en la Dirección-Departamento de Comunicación y las prácticas que ha



llevado a cabo durante sus estudios y vida profesional.

Este medio de información se apoya en un título resumen, con el desarrollo de unos cuantos párrafos muy bien seleccionados, breves y comprensibles. Aunque en ocasiones se habla de redactar un comunicado para cada medio al que se dirige (principalmente radio, prensa y televisión), lo ideal es perfeccionar un estilo que sea útil para todos los objetivos por la buena redacción del texto, su brevedad y concisión, y la estructura lógica conseguida de principio a fin. Lograr que un medio de comunicación o agencia de noticias tome de manera íntegra nuestro comunicado quiere decir dos cosas: primero, que quien los redacta es un profesional que conoce su oficio, y, segundo, que los periodistas no tienen más remedio que reproducirlos tal cual dado que están elaborados siguiendo cada uno de los requisitos de los libros de estilo periodístico.

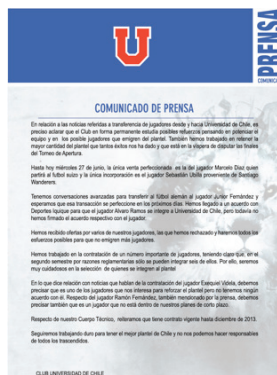
En situaciones de crisis, el contenido de un comunicado se centra en hechos conocidos y datos contrastados. No debe formular hipótesis, sino tratar de informar sobre qué ha sucedido, quién ha intervenido o está implicado, dónde y cuándo ocurrieron los hechos, por qué y cómo. En el caso de que no se posea información sobre lo anterior, se anunciará que en cuanto se conozca se comunicará de inmediato. El comunicado servirá de referencia al periodista para elaborar su información, pero no tiene que presentarlo tal y como lo ha redactado la empresa. Si se quiere asegurar que llegue íntegro a la opinión pública, deberá optarse por insertarlo como publicidad.

El tiempo de envío del comunicado es vital, ya que los periódicos y noticiarios cierran páginas y ediciones temprano. Puesto que existen horarios concretos, los periodistas necesitan tiempo para hacer su trabajo. La celebridad, la anticipación y la optimización de tiempos son, por tanto, términos que habrán de estimarse. El envío de este instrumento requiere también un seguimiento; hay que llamar al periodista para comprobar que lo ha recibido, preguntarle qué va a hacer con él y facilitarle personalmente más información si se considera oportuno.

La presentación, sobre todo en materiales de comunicación, es determinante. De la vista nace el amor, y eso no hay que olvidarlo en la elaboración de un comunicado, ya sea para ser publicitado o para enviarse a la consideración de los medios. A continuación enlistamos una serie de recomendaciones al respecto:

**Un comunicado es un documento oficial.** De ahí que su estructura tenga que estar compuesta de un logotipo o sigla que identifique a la entidad emisora. No trate de utilizar, a menos que se encuentre en

*La presentación, sobre todo en materiales de comunicación, es determinante. De la vista nace el amor, y eso no hay que olvidarlo en la elaboración de un comunicado, ya sea para ser publicitado o para enviarse a la consideración de los medios.*





*Es determinante aplicar la lógica en la redacción del comunicado, plasmando en él lo que quisiéramos leer si estuviéramos en el lugar del periodista que lo recibe.*

una emergencia, el papel membretado para cartas u oficios, que tiene otra finalidad. Nuestro comunicado debe respetar convenientemente la identidad visual que diferencia a la organización: logotipos, tipografías y colores propios.

**Su estructura es sencilla.** Estéticamente los comunicados deben seguir tres puntos: un titular (escrito con un tamaño diferente al texto, pero respetando el uso de mayúsculas y minúsculas), un resumen (explicación del motivo del comunicado, de su pertinencia y de la posición oficial) y el desarrollo del texto (si es posible enumerando los argumentos para tal posicionamiento).

**Texto corto.** Un comunicado es más contundente cuanto más breve es; es mejor cuanto más rápidamente responde a las cuestiones que se plantaría el periodista receptor. Si la actualidad impone desarrollos más amplios, es aconsejable señalar que se seguirá informando en tanto se vayan conociendo o produciendo novedades de lo que se plantea en la información. Se recomienda una hoja (sobre todo si se piensa como anuncio) o máximo dos.

**Redacción fluida, directa, precisa y clara.** Sólo un tema, una idea, un mensaje por párrafo. Las cuestiones intrascendentes no interesan. El título tiene que ser conciso, breve y comprensible. Hay que evitar los títulos largos, ambiguos, o que no digan nada. Lo primero que “entra por el ojo” es el titular. Como en las noticias, la entrada es clave; debemos procurar que lo diga todo. Debe ser corta, de fácil lectura.

El comunicado debe aportar respuestas concisas a las seis preguntas básicas del periodismo: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿por qué? Estas respuestas deben tratarse de tal manera que convengan a los periodistas sobre la importancia de nuestra comunicación.

A la hora de redactar tenemos que ser concretos, sin repetir las cosas como lo hacemos al hablar. Debemos optar por la claridad con un estilo directo, evitando términos complicados, sobre todo si son innecesarios. En este mismo sentido tendremos que evitar los comunicados panfletarios. Lo más útil es aplicar la lógica en la redacción del comunicado, plasmando en él lo que quisiéramos leer si estuviéramos en el lugar del periodista que lo recibe.

**Nada de diseños raros.** Debemos elaborar nuestros comunicados en papel tamaño carta, preferentemente diseñados para la ocasión. Se tiende mucho a enviar comunicados en papel blanco, sin membrete, lo que crea grandes dudas y por lo tanto no se publica.

El diseño tendrá que incluir la palabra “Comunicado de Prensa” o “Información de Prensa”. Este punto, resaltado en negritas, sí puede ir en mayúsculas.

**No ser extremadamente “ecológicos”.** El reciclaje de papel, o la

impresión por ambos lados de la hoja, es un error aquí. El comunicado se redactará únicamente en una cara. Estamos hablando aproximadamente de 20 líneas, utilizando diferentes tipos de letra para el titular (14) y para el texto (12). Es idóneo, además, el uso de fuentes ampliamente conocidas, como Arial y Times New Roman.

## 2.6.6 LA NOTA-BOLETÍN DE PRENSA

La nota de prensa –también llamada boletín de prensa– es, probablemente, el instrumento de comunicación más utilizado entre una empresa u organización y los medios de comunicación. Muchas veces, la única. Su naturaleza es informativa.

Se refiere a hechos que acaban de tener lugar o que van a producirse en breve. Es decir, trata de facilitar al medio información escueta sobre los hechos de actualidad, aportando, de manera objetiva, información nueva, inédita y pertinente. Se plasma en un texto de estilo periodístico, breve, conciso y, sobre todo, de actualidad. Eso significa que ha de ser redactado expresamente para los medios de comunicación (pensando en las preguntas que haría un periodista), ya que el objetivo es que sea publicada parcial o totalmente. La idea es lanzar una propuesta de suficiente interés informativo que pueda ser aceptada y editada sin modificaciones.

La nota de prensa tiene varios objetivos que es preciso tener presentes. Primeramente, como se dijo, sirve para informar sobre un acontecimiento que afecta (o beneficia) a la organización y que se considera de interés para nuestros públicos (el asunto no es tan importante o grave como para emitir un comunicado o convocar a una rueda de prensa). También nos ayuda a exponer, en situaciones de emergencia o accidente, las acciones que realiza la entidad para reducir los daños y atender a afectados. Asimismo, una nota de prensa puede servirnos para consolidar la información ofrecida previamente en una rueda de prensa (será el material de apoyo que entreguemos, al inicio de la conferencia de prensa, a los periodistas asistentes).

El boletín de prensa se redacta para facilitar el trabajo al periodista, con objeto de que conozca la información fundamental sin necesidad de contactar personalmente a las fuentes y, sobre todo, sin perder tiempo en desplazamientos. Al igual que con el comunicado, el sueño de todos aquellos que trabajan en la comunicación institucional es que el medio decida publicarlo (sobre todo íntegramente), aunque en realidad eso difícilmente pasa. Debido a esto, muchas área de comunicación institucional ven a la nota o boletín de prensa como la oportunidad de informar, de mantener un enlace con los medios (incluso con la sociedad, ya que mu-

*La nota de prensa es, probablemente, el instrumento de comunicación más utilizado entre una empresa u organización y los medios de comunicación.*



*La nota de prensa tiene varios objetivos que es preciso tener presentes. Primeramente sirve para informar sobre un acontecimiento que afecta (o beneficia) a la organización y que se considera de interés para nuestros públicos (el asunto no es tan importante o grave como para emitir un comunicado o convocar a una rueda de prensa).*

chas instituciones también cuelgan sus boletines en su sitio web), pero también de establecer un registro de las principales actividades de la empresa u organización, en el entendido de evitar esa vieja idea de que “lo que no aparece en los medios no existe”.

Independientemente de lo señalado, es necesario trabajar la nota de prensa desde la lógica profesional del periodista y dotarla de la siguiente estructura: encabezamiento o balazo (denominación clara de lo que se envía; una línea impactante, que sirve para que el periodista rápidamente “encuadre” el tema), titular (preciso, breve, comprensible y, si es posible, impactante; puede complementarse con un antetítulo o sumario), entrada (primer párrafo en el que se responde a algunos de los principales interrogantes de la información: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué. Se entra de lleno, al grano, al hecho más importante) y desarrollo (sólo una idea por párrafo, desarrollándose de lo particular a lo general, y de lo más importante a lo menos relevante).

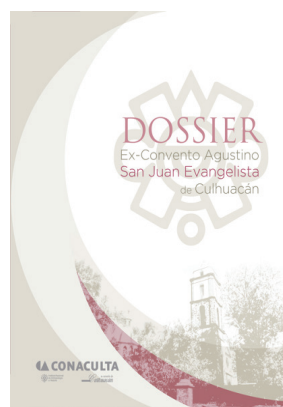
Al igual que el comunicado, la nota de prensa ha de presentar brevedad, concisión y claridad; debe estar presentada correctamente y abordar temas interesantes y de actualidad. Además, se ha de enviar a todos los medios de comunicación, sin excluir a ninguno.

La cotidianidad de una nota o boletín de prensa, es decir la recurrencia a hacer uso de ella, no la excluye de ser considerada como un instrumento imprescindible en situaciones de crisis.

## 2.6.7 EL DOSIER DE PRENSA

Un dossier de prensa es un informe o expediente sobre un asunto concreto, para lo cual deberá contener informaciones detalladas y más amplias que una nota o un comunicado de prensa. Tiene como ventaja su carácter profundo y la buena imagen que puede causar en el periodista al estar bien elaborado. Por ello, para hacer un buen dossier de prensa, debemos concebirlo como un documento lo más completo posible.

En el dossier expondremos un tema para, en el acto, desarrollarlo de manera útil, manejable, con lógica y rigor. El inicio de todo dossier de prensa será una portada identificable con nuestro logotipo y con el título preciso de lo que queremos que encuentren dentro del mismo. Para hacerlo útil, manejable y archivable debemos plantearnos la redacción de un índice con la paginación correspondiente, así como una introducción explicativa de lo que vamos a desarrollar más tarde de manera



amplia, tanto con aclaraciones, documentos e imágenes, cintas sonoras o videos (hay que pensar en todos los medios de comunicación). Documentos tales como resúmenes, biografías, apartados técnicos, estadísticas o ilustraciones irán en el anexo del dossier.

Respecto a su difusión, lo deseable es entregarlo al principio de la entrevista, reunión o conferencia de prensa, para que así los informadores tengan ocasión de poder puntualizar alguna cuestión sobre el mismo o profundizar más en sus contenidos. Al mismo tiempo, tenemos que lograr una buena presentación con una redacción en tono indudablemente informativo, presentando hechos, datos, gestión y resultados.

En caso de una contingencia o crisis, el dossier incluirá antecedentes y el marco global de acciones preventivas desarrolladas por la entidad. La información específica incorporará datos concretos sobre la situación actual, repercusiones posibles y medidas que se adoptan para solucionar los diferentes problemas. Se puede recurrir a gráficos que aclaren contenidos y sea fácil reproducirlos.

Se elaborará teniendo en cuenta que el periodista pueda utilizarlo como fuente incuestionable de referencia y consulta sobre el asunto que lo motiva. Por ello, será exhaustivo y lo suficiente amplio para que cumpla los fines anteriores, proporcionando los elementos necesarios para completar la información.

La estructura de este informe debe facilitar una consulta rápida de sus contenidos: portada, título, índice de temas principales, introducción, exposición por temas, conclusiones y anexos documentales.

El contenido de los diferentes temas incluidos respetará los siguientes principios: concisión, claridad, frases cortas, el rechazo de tecnicismos (aclarándolos con expresiones sencillas) y estar completo en los aspectos que interese aclarar a los periodistas.

## 2.6.8 LAS REDES SOCIALES Y BLOGS

A pesar de la irrupción reciente en el campo de las organizaciones, los recursos de la blogosfera y, cada vez más, de las redes sociales, se han convertido ya en instrumentos esenciales para entender la comunicación en todo tipo de instituciones y compañías, más allá de su demostrado potencial como articuladores sociales. De esta forma, tanto desde un punto de vista puramente comercial como enfocado en las relaciones internas con los empleados, las redes sociales y los blogs se han posicionado como un arma estratégica para las gestiones empresariales, que ven en ellas herramientas amables y familiares para la transmisión y recepción de mensajes.

De ellos son las redes sociales las que han experimentado un mayor crecimiento en estos últimos años, y ya están presentes en todas las grandes

*Las redes sociales se han convertido en instrumentos imprescindibles para entender la comunicación en todo tipo de instituciones y compañías.*

Ante una crisis, las organizaciones tienen en las redes sociales una herramienta más cercana, más familiar y mucho más directa para el contacto con sus públicos.

compañías, conscientes de la imperiosa necesidad de entablar relaciones positivas con sus públicos. Las organizaciones se han dado cuenta de que sus empleados poseen cuentas en Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn y se mueven por ellas intercambiando fotos, videos y textos.

Estas redes sociales, y las comunidades que permiten activar, fomentan todo tipo de relaciones sociales entre personas –con efecto, además, exponencial entre ellas–, punto fundamental para la organización en su política comercial o de imagen en situaciones cotidianas, pero que se vuelve decisivo en situaciones de emergencia. De hecho, si las relaciones de la organización con el conjunto de sus públicos son suficientemente sólidas durante el pasado, será más sencillo contar con la confianza de estos interlocutores (tanto clientes, como personal o cualquier otro) en momentos delicados.



Además, al estallar la crisis, la organización tiene en su mano una herramienta más cercana, más familiar y mucho más directa para el contacto con sus públicos.

No necesitará, por ello, de la intervención de “otros” (sobre todo medios de comunicación) para hacer llegar su posición y explicaciones respecto a lo sucedido. De paso, puede detectar las preocupaciones principales, los comentarios, las opiniones y los rumores, es decir, una verdadera comunidad instantánea de ideas, contactos, opiniones y valoraciones que toda compañía necesita y más en una situación apremiante.

Ante tal realidad, la figura de los *communities managers* (administradores de las redes sociales) se ha consolidado, para convertirse en un recurso humano vital para un área de comunicación institucional. Además de ofrecer un control sobre lo que se publica o no en las redes oficiales, este profesional, con las políticas comunicativas bien aprendidas, podrá responder directamente esas dudas, comentarios o quejas que existan en las diferentes redes sociales.

Evidentemente, la empresa u organización no puede esperar a que es-

talle una crisis para incursionar en las redes sociales. El posible éxito del que hablábamos supone un esfuerzo previo, en el cual se desarrolla una comunidad con nuestros públicos clave.

### 2.6.9 LOS DESAYUNOS O COMIDAS DE PRENSA

Podemos utilizar este recurso cuando queramos difundir un balance (o un dossier especial) o simplemente para mantener un encuentro informal con periodistas, a fin de fortalecer las buenas relaciones con ellos en períodos específicos como el inicio o final del año, o la realización de un evento/proyecto importante, todo con la tentativa de impulsar el estado de nuestras relaciones con los medios.



Un desayuno o comida de prensa se pueden hacer dentro o fuera de la sede, en salones privados en un restaurante, hotel o algo similar. Las invitaciones son personales y los periodistas elegidos serán aquellos que cubren habitualmente nuestras informaciones. Se invita, por lo general, por teléfono en un primer momento, invitación que se confirma más tarde por medio de una carta o correo electrónico.

Como ventaja principal de este recurso diremos que ofrece la posibilidad de crear lazos y relaciones con los medios de comunicación a través de los periodistas, y como inconveniente tiene su alto costo si hablamos de unos 50 comunicadores, como usualmente se hace en este tipo de encuentros.

¿Las declaraciones se hacen al principio o al final del encuentro? Los periodistas, de acuerdo con algunos de ellos consultados, prefieren que sea al principio para una vez concluido el almuerzo irse rápidamente a sus redacciones para trabajar la información.

*Como ventaja principal de los desayunos o comidas de prensa diremos que ofrecen la posibilidad de crear lazos y relaciones con los medios de comunicación a través de los periodistas.*



*Las visitas de prensa deben medirse bien... y prepararse mejor.*

### 2.6.10 LAS VISITAS DE PRENSA

Las visitas de prensa a instalaciones o áreas específicas deben prepararse como una jornada informativa cuyo objetivo será proporcionar a los periodistas un conocimiento profundo de determinadas actividades. Estará justificada por razones de actualidad e interés público, entre ellas mostrar material, productos o tecnología de carácter innovador. La información que se quiere aportar debe estar relacionada con el lugar que se visita. Se elaborará un dossier de prensa que contenga datos relevantes sobre los procesos de negocios y la memoria preventiva de la entidad.



Aunque es un instrumento de comunicación poco utilizado (debe medirse bien y prepararse mejor, ya que la presencia de periodistas en un área o zona no preparada puede resultar desfavorable). Sin embargo, no deja de ser una forma de hacer relaciones públicas y mostrar a los periodistas la importancia de lo que hacemos. Igualmente podemos aprovecharlas para presentar acciones de prevención (simulacros de incendio y evacuación) y otras de interés para nuestros públicos.

### 2.6.11 EL TABLÓN DE SEGUIMIENTO

Un instrumento de comunicación especialmente sencillo y útil es el tablón de seguimiento. Éste está diseñado para el mejor manejo de la comunicación interna, ya que tiene como finalidad informar al público interno de una organización del desarrollo de los acontecimientos, sobre todo en el caso de una crisis: decisiones tomadas, reflejo en los medios de comunicación, palabras de los directivos o del presidente, aclaraciones a preguntas de los empleados, evolución de los hechos, etc.

La tecnología hace posible que este tablón de seguimiento no sea sólo un instrumento tangible (que se coloque estratégicamente en lugares de paso y consulta de los empleados), sino también virtual, de forma que los empleados puedan obtener toda la información necesaria a través de la



red interna de la compañía (correo institucional), alguna red social interna o por alguna web dirigida exclusivamente a ellos.

Para que no sea caótico, el tablón debe recoger únicamente hechos sin ninguna apreciación personal; no debe convertirse en un instrumento disciplinario, destinado a consignar las responsabilidades de cada uno para, eventualmente, sancionar. La organización decide si hace público este tablón a todos los trabajadores o sólo a un grupo restringido (directivos, representantes sindicales, secretarías...).

Una versión muy útil del tablón es la que permite difundirlo por los teléfonos móviles, ya que son instrumentos muy eficaces, seguros, inmediatos e individualizados, que pueden ser utilizados para brindar información general al público interno a medida que se van desarrollando acontecimientos.

*La gestión de una crisis ha evolucionado con la interrelación y la interconexión de los actores involucrados, facilitadas por el desarrollo permanente de las tecnologías de la información, que ofrecen nuevas herramientas para aplicar las estrategias de la comunicación de crisis.*

## 2.6.12 LA WEB DE CRISIS

No confundir este instrumento con la página web oficial de la empresa u organización, que tiene otra naturaleza comunicativa (aunque la web de crisis debe estar alojada en esta última). La web de la empresa u organización también es un instrumento de comunicación muy relevante, que no debe descuidarse, aunque su operación está más enfocada al público externo que a los medios de comunicación.

Con la web de crisis hablamos de una de las estrategias más recurrentes e idóneas en el manejo de una crisis institucional. Este instrumento, por tal, debe estar listo para su publicación (en diseño y contenido) y constantemente actualizado.

**malaysia airlines** Home | Flight Status

### MH370 Flight Incident

**Thursday, March 20, 05:30 PM MYT +0800 Malaysia Airlines MH370 Flight Incident - MH370 Press Briefing by Hishammuddin Hussein, Minister of Defence and Acting Minister of Transport**

**1. Australian satellite images**

At 10:00 this morning, the Prime Minister received a call from the Prime Minister of Australia, informing him that two possible objects related to the search for MH370 had been identified in the Southern Indian Ocean. The Australian authorities in Kuala Lumpur have also briefed me on the situation, and the Australian Foreign Minister has spoken to the Foreign Minister of Malaysia.

The Australian Maritime Safety Authority (AMSA) continues co-ordinating the search for the missing Malaysia Airlines aircraft within Australia's search and rescue area, with assistance from the Australian Defence Force, the New Zealand Air Force, and the US Navy.

AMSA's Rescue Co-ordination Centre (RCC) Australia has received satellite imagery of objects possibly related to the search for MH370.

**Contact Information**

**Family Support Centre (Toll-free number)**

South China  
10-800-130-1364

North China  
10-800-713-1404

Malaysia  
1800-61-4819

Indonesia  
001-803-015-203-7708

Australia  
1800-198-163

US/Canada  
877-504-4210

New Zealand  
080-045-4029

Este recurso (también llamado *dark site*) consiste en desarrollar una página web con estructura sencilla y contenidos "personalizables", a fin de que en pocos minutos pueda estar operando. La intención es que sólo precise

*En la web de crisis y otros instrumentos de comunicación se busca no emitir mensajes que demuestren falta de coordinación, desconocimiento o escasa capacidad de respuesta.*

incorporar la información concreta de la emergencia acaecida (crisis) y las medidas que está poniendo en práctica la compañía para solventarla. En realidad es un *website* “durmiente” que, escondido tras el portal corporativo, estará preparado para ser activado tan pronto como estalle una crisis. Dependiendo de la estrategia que implementemos, una vez activada esta página puede reemplazar a la web principal, dejando un enlace que lleve a ella.

Los contenidos de este sitio de emergencia serían: información sobre la empresa y su posicionamiento ante la crisis, comunicados o notas de prensa, información de contacto, imágenes y videos para su descarga, testimonios de apoyo de terceras partes, enlaces y documentos de preguntas y respuestas.

La web informará puntualmente sobre lo que está haciendo la empresa y cómo evoluciona la situación. Por eso, debe ser suficientemente flexible para actualizarse con facilidad y transmitir en tiempo real los acontecimientos más importantes.

La gestión de una crisis ha evolucionado con la interrelación y la interconexión de los actores involucrados, facilitadas por el desarrollo permanente de las tecnologías de la información, que ofrecen nuevas herramientas para aplicar las estrategias de la comunicación de crisis.

Las metodologías tradicionales se han visto superadas al disponer de nuevas capacidades para la comunicación y poder utilizar nuevas estrategias a través de Internet. Las empresas pueden informar directamente al público sin tener que contar, necesariamente, como mediadores con los medios de comunicación, lo que no quiere decir que deban olvidarse de éstos. La web de crisis permite anticipar informaciones sobre los acontecimientos y las decisiones que se adoptan para solucionarlos de forma prácticamente inmediata.

Cuando las empresas trabajan en entornos internacionales, con presencia en varios países, la web de crisis permite a la Dirección-Departamento de Comunicación, desde la sede principal de la entidad, mantener contacto permanente con los jefes de prensa que trabajan en otros territorios y unificar mensajes, para contestar demandas de los periodistas de diferentes nacionalidades.

Se trata de no emitir mensajes que demuestren falta de coordinación, desconocimiento del problema o escasa capacidad de respuesta en una situación de crisis. En estos casos, la anticipación no debe confundirse con la precipitación informativa. Hay que confirmar los hechos y difundir la información sólo cuando esté contrastada; se utilizará un mismo mensaje, que será adaptado a las características culturales e idiosincrasia de los públicos de cada país.

En síntesis, esta página web ofrece la posibilidad inmediata de:

Exponer primeras informaciones sobre lo sucedido.

Arrojar información y mensajes, con actualización regular del contenido.

Presentar primeras declaraciones.

Comunicar decisiones adoptadas por la dirección para controlar y conducir la situación.

Exponer acciones preventivas.

Presentar procedimientos de calidad.

Establecer contacto con los grupos de interés (empleados, clientes, administraciones públicas, etc.).

Corregir percepciones equivocadas entre los públicos sobre el problema.

Ajustar mensajes durante la evolución de la crisis.

Presentar comunicados.

Dar respuesta a rumores y especulaciones.

Recoger réplicas y rectificaciones a noticias incorrectas.

*Como con otros instrumentos, es preciso valorar bien la conveniencia o no de enviar la carta al director, ya que puede resultar contraproducente su utilización si no es redactada adecuadamente.*

### 2.6.13 LA CARTA AL DIRECTOR

Este instrumento, pocas veces considerado, puede utilizarse para hacer réplicas, rectificaciones o aclaraciones a informaciones erróneas. El problema es que su publicación no es segura, pues dependerá de la atención que le brinde el medio de comunicación. La carta al director se vincula más a los medios impresos, aunque perfectamente se puede remitir a uno electrónico, buscando que nuestra misiva sea leída durante los informativos de televisión o radio.

Como con otros instrumentos, es preciso valorar bien la conveniencia o no de enviar la carta al director, ya que puede resultar contraproducente su utilización si no es redactada adecuadamente. En este recurso es muy delgada la línea que divide la aclaración pública con la “provocación” o “exhibición” del medio, pues, digámoslo, a ninguna empresa informativa le agrada que, en sus propios espacios, se ventile que se ha equivocado.

En la redacción de esta carta, que debe ser extremadamente corta y directa (acaso de tres o cuatro párrafos), ha de evitarse la polémica, principalmente cuando el conflicto haya sido motivado por especulaciones o apreciaciones que no tengan gran trascendencia. Su tratamiento será respetuoso con el medio de comunicación.

*En la sociedad actual, el mero hecho de transmitir información es insuficiente para comunicar con éxito.*

## 2.7 LA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN COMO FUENTE INFORMATIVA LEGITIMADA

En el universo mediático moderno hay dos partes, como se dice coloquialmente, “condenadas a entenderse”. Ésas son la Dirección-Departamento de Comunicación de una empresa u organización y los medios masivos de comunicación. Pocas veces se manifiesta de manera tan rotunda la teoría de los vasos comunicantes como en el mencionado binomio.

Pese a lo mal que pueden ser vistas las áreas encargadas de la comunicación institucional por los periodistas, lo cierto es que ambas partes tienen una necesidad mutua, de ahí que los responsables de la comunicación corporativa hayan buscado, con el paso de los años, que su trabajo sea de la mayor calidad posible, para así ganar credibilidad frente a los medios y, por ende, convertirse en fuente informativa legitimizada.

Al respecto García expone que en España (su trabajo es de 2009) entre el 75% y el 90% de las fuentes de información de prensa, radio y televisión eran departamentos de comunicación de distintas entidades. Un número muy contundente, que, pese a ese recelo del que hablábamos, nos indica que las áreas de comunicación institucional regularmente marcan la pauta. Es cierto que la mayoría (o todas) de las veces no se nos atribuye la información... ¡pero qué importa! Lo importante aquí es que nuestra versión ha sido estimada, por lo cual hay que cuidar esa confianza, procurando no abusar de nuestro papel de emisores fiables.

Vivimos una realidad en que, desde sus redacciones, los periodistas o editores pueden vivir y contar el día a través de los órganos de comunicación institucional, que trabajan para ellos (directa o indirectamente). Por la saturación informativa existente, los periodistas no pueden acudir directamente a todos los acontecimientos que se convertirán en noticia. En este caso, son algunos de los protagonistas de los hechos, esto es las direcciones o departamentos de comunicación de empresas u organizaciones, quienes facilitan su versión a los medios de comunicación.

Es cierto, la mayoría de las fuentes institucionales somos “interesadas”, por lo que, inevitablemente, llevamos a los medios de comunicación una cara positiva de los hechos (sería un error básico, garrafal, llamar a los medios para ofrecerles una noticia ambigua o negativa para la entidad). Esto lo saben perfectamente los periodistas y sus medios, de ahí que nuestra tarea sea no caer en excesos que mermen nuestra credibilidad.

Sin embargo, en la sociedad actual, el mero hecho de transmitir información es insuficiente para comunicar con éxito, por ello se ha trabajado en una correcta gestión de la misma. El aumento del valor de la información, de la presencia en la opinión pública y los avances tecnológicos potenciaron el incremento de los emisores y multiplicaron los flujos de información entre diferentes sectores de la sociedad. Por lo tanto, las áreas de comunicación, como emisoras privilegiadas, han buscado nuevas fórmulas para comunicar

datos referentes a su entidad.

Para convertirnos en una fuente de información legitimizada, los medios de comunicación tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- El responsable de relaciones informativas con los medios debe ser el responsable de la comunicación. Comentemos el error de que otros funcionarios o colaboradores, incluso con estudios en otras disciplinas, quieran encabezar (o manosear) los esfuerzos comunicativos. Esto es claro: es necesario que este cargo sea ocupado por un periodista con acreditada experiencia profesional o, en su defecto, por alguien que conozca a detalle el funcionamiento de los medios de comunicación.

- Es imprescindible buscar que se nos considere como una fuente informativa legitimada. Para ello, debemos informar siempre (sobre todo en situaciones de crisis), no sólo cuando queramos “vender” información. Ser una fuente acreditada no quiere decir abrumar a los medios con información; al contrario, debe cuidarse la frecuencia de apariciones, primando la calidad sobre la cantidad. Ello no se da en todos los casos, convirtiéndose algunas organizaciones en meros instrumentos de propaganda, con desfavorables consecuencias de cara a los medios.

- Nuestra principal preocupación debe ser mantener una actitud veraz y transparente; lo que, a la larga, es más que rentable. En muchas ocasiones no hay peor mentira que una verdad a medias.

- Debemos ser profesionales (en el amplio sentido de la palabra) en el ejercicio de nuestras funciones. Si ofrecemos productos de calidad, que va desde el diseño de campañas informativas, el envío de informaciones a los medios, la atención a las demandas de los periodistas y el conocimiento del sesgo ideológico de cada medio y de sus rutinas y necesidades productivas, consecuentemente seremos considerados como fiables.

- Dentro de las formas habituales de contacto con periodistas y medios informativos se escogerá, inicialmente, la que permita un trato más personalizado, y para ello, también, debemos acercarnos con la persona concreta, generalmente el responsable de la sección en que se trate el hecho que nos interesa.

- El encargado de relaciones informativas debe saber perfectamente dónde concluye una información y dónde empieza la publicidad. La estrategia informativa de cualquier entidad no puede asentarse únicamente en campañas publicitarias, ya que el anuncio nunca podrá sustituir a la noticia: la publicidad basa su efectividad en la persuasión; la noticia en hechos concretos. Hay que recordar que la información publicada tiene, en principio, más credibilidad y, además, es gratis. En cualquier estrategia informativa noticias y anuncios son necesarios y

*Es imprescindible buscar que se nos considere como una fuente informativa legitimada.*

*Mantener un trato cordial con los periodistas no es nada sencillo. Es, incluso, un arte. Muchas veces los representantes de los medios se ganan nuestra antipatía al publicar cuestiones que de antemano les habíamos aclarado que no eran como las señalan.*

complementarios; pero su aplicación debe darse de forma equilibrada. Por ello, es recomendable coordinar esfuerzos con los responsables de la sección de *marketing* y publicidad.

– El trato diario con los periodistas favorece la posibilidad de entablar relaciones al margen de lo estrictamente profesional, a lo que ayudan los numerosos contactos informales (desayunos, comidas, cocteles, eventos sociales, etc.). En dichas reuniones habrá que mantener una actitud de prudencia y respeto hacia los medios; desechándose cualquier acto o episodio que pueda poner en duda la ética profesional de los periodistas (regalos que rebasen los límites de la cortesía, dinero, amenazas profesionales, fraudes, etc.).

## **2.8 EL FACTOR HUMANO EN LA RELACIÓN CON LOS MASS MEDIA**

La forma en que comunicamos es determinante en toda área profesional... sobre todo si se trata de comunicación institucional. Una buena noticia contada con enojo, con mal semblante, con un "pleito" de por medio, seguramente no alcanzará el eco que se espera de ella, con lo que ya estamos afectando nuestro trabajo y a quien nos paga.

Dado que trabajamos con un sector profesional muy sensible –los periodistas, la verdad, están acostumbrados a ser mimados o tratados con mucha reverencia–, no debemos olvidar que en este ámbito es determinante el "trato humano" hacia los representantes de los medios de comunicación. El reportero es un empleado de los medios, cierto, pero también una persona que siente el aprecio y, ante todo, detecta las "malas vibras" hacia su persona.

Nuestra labor engloba el trabajo de cientos o miles de personas, de ahí que no podamos permitirnos que un error de trato, una mala cara o un reclamo airado (sin importar que pueda estar "justificado") afecten la imagen de nuestra empresa u organización. Ya lo hemos dicho, al periodista le agrada que el titular de la comunicación institucional lo reciba en las ruedas de prensa, que atienda sus solicitudes de entrevistas, que le tome el teléfono para consultar sus dudas. Y hay que hacerlo siempre... y con buena cara.

Desafortunadamente la realidad marca que ese "factor humano" se está perdiendo, devorado por la rutina: alguien convoca, los periodistas acuden, habla el personaje, el periodista redacta y, finalmente, se publica la información. Es importante recuperar ese vínculo, ya que sólo reporta consecuencias positivas para todos, principalmente para los que estamos en la comunicación institucional. Sí, sin este esfuerzo, la Dirección o Departamento de Comunicación resultará la gran perdedora, puesto que será vista como un ente abstracto, lejano. En definitiva, despersonalizado.

En los medios de comunicación se logra más con la amabilidad que con cualquier otra estrategia. El buen o el mal trato en la relación profesional entre las personas encargadas de la comunicación organizacional y los periodistas puede ser un elemento sustancial a la hora de determinar si se cubre la información, si se les brinda un mayor eco a nuestros mensajes, si se entrevista o no a nuestros jefes (del mismo modo que dependiendo de la forma con la que se nos solicita una entrevista podemos ofrecerla... aunque aquí muchas veces no aplica esto y cedemos al mal trato, ya que el periodista, admitámoslo, lleva la sartén por el mango). De ello se desprende, por tanto, la trascendencia de lo que identificamos como "factor humano", que se podría plasmar en los siguientes puntos:

Ser cordiales a la hora de tratar a los periodistas.

Comprender sus limitaciones estructurales y de horario.

Facilitar, en la medida de nuestras posibilidades, su labor profesional entregándoles la documentación correspondiente para que puedan desarrollar bien la tarea informativa. Recuerde que la Dirección-Departamento de Comunicación ideal es la que mantiene adecuadamente informado al periodista, y para ello basta con ayudarlo a realizar su trabajo.

Ofrecer todas las formas posibles de promoción del acto (o del personaje): nota redactada, cortes sonoros, imágenes, entrevista personal, etc. No hay que poner limitaciones, sino al contrario. Las limitaciones son sinónimo de cerrar puertas y nuestra obligación es abrir todas las que se pueda para producir el efecto de ampliación informativa de la noticia, la expansión en el tejido social.

Mantener contacto con el medio. Emplearle exclusivamente en función de un fin concreto parece implicar un interés sectario. El sendero de la relación informativa es largo y conviene aplicar aquí la frase de Platón: "que nunca crezca la hierba en el camino de la amistad".

Ayudar a los periodistas novatos o faltos de experiencia; sea comprensible con ellos y guíelos, que ellos lo agradecerán en un futuro. No cometa el error de exhibirlos. Una vieja afrenta se puede cobrar más adelante.

El buen trato es, principalmente, facilitar el trabajo al periodista. Trate de estar siempre localizable para ellos. Conteste sus llamadas con calma, a fin de que pueda escucharlos y orientarlos-ayudarlos en sus dudas.

Mantener un trato cordial con los periodistas no es nada sencillo. Es, incluso, un arte. Muchas veces los representantes de los medios se ganan nuestra antipatía al publicar cuestiones que de antemano les habíamos aclarado que no eran como señalan. Ellos, como hemos dicho, nos ven siempre con recelo, ya que piensan que en todo momento queremos engañarlos o utilizarlos. En este sentido hay que tener la piel gruesa para tolerar algunas afrentas (nues-

*Mantener un trato cordial con los periodistas no es nada sencillo. Es, incluso, un arte. Muchas veces los representantes de los medios se ganan nuestra antipatía al publicar cuestiones que de antemano les habíamos aclarado que no eran como señalan. Ellos, como hemos dicho, nos ven siempre con recelo, ya que piensan que en todo momento queremos engañarlos o utilizarlos.*



*Una buena rueda de prensa no hace un buen alcalde. Una buena nota informativa no hace un buen alcalde. Una buena entrevista no hace un buen alcalde... Pero el buen alcalde tiene que hacer una buena rueda de prensa, una buena nota informativa, una buena entrevista.*

tros jefes muchas veces no entienden que lo que se publicó “mal” había sido aclarado tal como nosotros lo comentamos y ellos lo ordenaron... pero creen que no hicimos), además de trabajar duro para crear un clima de credibilidad como fuente informativa.

## 2.9 CÓMO LOGRAR UNA MEJOR PRESENCIA EN LOS MEDIOS

Se dice que hay dos maneras de realizar la comunicación institucional: bien o mal. ¿Cómo se hace bien? La respuesta no es tan sencilla, ya que carecemos de estudios serios en la materia, de documentos que midan con precisión la influencia de la comunicación en las empresas u organizaciones.

Grave carencia. ¿Un funcionario público es aceptado por la ciudadanía (con posibilidades de crecer políticamente) porque arregla puntualmente las calles, porque es de determinado partido, porque habla modélicamente, porque atrae inversiones extranjeras o porque parece atractivo mediáticamente? Quizás haya un poco de todo. Los efectos reales de la comunicación son de difícil apreciación; de muy complicada cuantificación. La proyección pública de ese funcionario es fruto inequívoco de su área de comunicación... pero nadie es capaz de asegurar hasta qué punto, con qué límites o en qué circunstancias.

Seguramente es más fácil evaluar las predisposiciones negativas de nuestro hipotético funcionario público. Habla mal, no pronuncia con corrección, comunica deficientemente, no genera química con sus públicos, viste mal... es más fácil diagnosticar o medir la torpeza que la brillantez.

Muy ad hoc con este punto, y hablando sobre la comunicación en ayuntamientos o gobiernos estatales, nos agrada la reflexión que hace San Martín, quien afirma que “una buena rueda de prensa no hace un buen alcalde. Una buena nota informativa no hace un buen alcalde. Una buena comida de trabajo no hace un buen alcalde. Una buena entrevista no hace un buen alcalde... Pero el buen alcalde tiene que hacer una buena rueda de prensa, una buena nota informativa, una buena comida de trabajo, una buena entrevista”.

Es complicado que en un punto sinteticemos lo que recomendaremos en todo el libro, sin embargo, conviene ir acotando las acciones futuras. Por ejemplo, en materia de comunicación interna habrá que dejar clara nuestra política de acción. Quizás, sobre todo para empresas u organizaciones pequeñas o medianas, no sea vital contar con un ambicioso Plan de Comunicación, pero sí al menos tener reglamentaciones o línea de acción que todo el personal debe saber. Hay puntos básicos en el manejo de la comunicación institucional, como el que los empleados sepan que ante cualquier pregunta de un periodista deban remitirlo al área de comunicación institucional (igual que no deben ofrecer entrevistas sin autorización

o asesoría).

En cuanto a la comunicación externa se recomienda aprovechar la gama de instrumentos de comunicación de los que ya hablamos, así como evitar el uso de otros no recomendados, como la filtración, que es un recurso tan usual como peligroso, tan útil como arriesgado, tan eficiente como delatador. La filtración es un arma de doble, triple, múltiple filo porque compromete, liga y, en ocasiones, crea adición. Esa dependencia es de complicada resolución porque el medio de comunicación beneficiario de la información privilegiada entenderá que siempre va a ser así. No comprenderá filtraciones a otros medios y tendrá una irreprimible tendencia al castigo cuando aquello no ocurra o se seque el pozo de las filtraciones. El filtrador será un “garganta profunda” que, tarde o temprano, resultará deudora de favores impagables.

A manera de resumen de este capítulo, podemos establecer un listado de recomendaciones en este difícil arte de la comunicación institucional:

Facilitar datos de interés a los periodistas mediante documentos que contengan no sólo buenos deseos y frases retóricas, sino datos concretos (resultados económicos, inversiones realizadas, beneficios a la sociedad, datos comparativos, citas con valor periodístico...). Recordemos que una de nuestras principales tareas es llevar información nuestra a los espacios de los medios, y eso se logra sólo con contenidos de impacto periodístico.

Evitar el abuso de comunicados o boletines insustanciosos. Muchos de ellos son grandilocuentes, sin un contenido definido y atractivo para el medio y sus usuarios. Tomando en cuenta el punto anterior, nunca emitamos por emitir.

Saber que el presidente o director general es el personaje más atractivo para el periodista, que no quiere hablar con el responsable de la comunicación (el mono) sino con el alto ejecutivo de la compañía (el que toca el organillo).

Recordar, cuando se nos solicite una entrevista o preparemos una comparecencia pública, que “la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada”. Hay que plantearse qué nos pueden preguntar para tener las respuestas adecuadas.

Buscar la sencillez y claridad en la exposición. Explique palabras y conceptos como “marketplace” o “banner”; recuerde que la gente desconfía de aquel al que no entiende.

Tratar de mostrar siempre lo más importante de la exposición desde un principio. Al contrario de las novelas de Agatha Christie, en las que se descubre en la última página que el mayordomo es el asesino, las noticias periodísticas comienzan por el desenlace, es decir, el hecho más importante o revelador. Así que en sus estrategias mediáticas busque que sus

*Nunca emitamos por emitir. Muchos de nuestros boletines o comunicados carecen de un contenido definido y atractivo.*

*Hablar de lo que no se sabe es un tremendo error. Si le preguntan y no sabe, reconózcalo.*

jefes, siguiendo la analogía, digan sin rodeos que el mayordomo es el asesino, para ya luego entrar en detalles.

Exigir un cuestionario al periodista antes de una entrevista no es recomendable. Delimite mejor el tema con él, pero no exija preguntas por adelantado. Una entrevista no es una encuesta. Pedir los temas que se van a tratar en una entrevista o encuentro mediático (que no las preguntas) nos permitirá preparar concienzudamente las respuestas. Llegue a un acuerdo con el periodista para aclarar que sólo se manejarán dichos temas (queda la opción de abordar otras temáticas, pero eso lo decide, en plena entrevista, el funcionario a sugerencia nuestra, muchas veces por medio de señas).

Hablar de lo que no se sabe es un tremendo error. Si no tiene nada que decir no lo diga. Si le preguntan y no sabe, reconózcalo; si no está autorizado, adviértalo, y si no puede facilitar información confidencial, hágalo saber rotundamente. Aprenda a callarse y sepa que, lo mismo que existe el secreto profesional del periodista, médico o abogado y el secreto de confesión del sacerdote, existe el secreto profesional del alto ejecutivo o empresario.

Pensar que el periodista es un profesional y que no hay que estar permanentemente recelando de su trabajo. Admita los errores como en cualquier otro campo y no trate que el periodista escriba al dictado (si le entienden mal o se explica mal, puede lamentar un titular o ángulo noticioso).

Monitorear nuestras acciones. Haga un seguimiento de los mensajes emitidos por otras fuentes y un análisis de los contenidos aparecidos en los medios de comunicación (tanto tradicionales como digitales) relacionados con el desempeño de su empresa u organización. De esta manera podrá realizar una valoración ponderada de las informaciones que éstos ofrecen a la opinión pública, además de obtener datos para mejorar, modificar o cambiar sus estrategias comunicativas.

Recordar siempre el “común denominador” de todo proyecto de comunicación: la crisis institucional. Ante ella saltará a la vista la importancia que representa contar con una imagen positiva ante nuestros empleados, clientes y sociedad en general, pues ésta será nuestra principal fortaleza ante problemas futuros. Para lograr esa buena imagen, la empresa u organización debe posicionarse primero como entidad responsable en el desarrollo de sus actividades y en la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés.

Buscar conocer la percepción que tienen de nosotros (al interior y exterior). Para ello se pueden utilizar encuestas periódicas, investigaciones de mercado, seguimiento de reacciones ante determinadas decisiones, etc. También ayudarán las auditorías internas, los buzones de sugerencias y otros sistemas que, como los primeros, servirán para

establecer y aplicar programas de mejora.

Analizar y mejorar nuestra función. En muchas ocasiones, la Dirección-Departamento de Comunicación es utilizada como una mera “transmisora de noticias”, papel que por habitual ha sido asumido por muchas de nosotras. En esos casos, la figura de un área de comunicación institucional activa y protagonista desaparece y deja paso a la de un ente que ni opina ni crea, sólo se limita a ser una máquina de repetición de los conceptos que le han apuntado. Aquí merece la pena destacar que un comunicador (como profesional o como parte de una institución) nunca puede convertirse en mero “ayudante” que hace boletines o resúmenes de lo que se hace y luego los difunde en los medios. Si ésa es su única función diaria estaremos ante la nefasta realidad de la desaparición de un oficio necesario, bonito, que merece una sabiduría especial.

La anticipación, el olfato periodístico, la posesión de todos los datos, el conocimiento de cada medio de comunicación (tanto de los periodistas que ejercen en él como de la realidad empresarial: difusión, audiencias, línea editorial, etc.), la estimación sobre las reacciones que se producirán en cada instante y la callada labor del asesoramiento son, entre otras, cualidades y “saberes” que deben adornar en todo momento la actividad de los miembros de una Dirección-Departamento de Comunicación.

Con esas armas en sus manos, los profesionales de la comunicación institucional habrán recorrido un camino muy importante a la hora de relacionarse diariamente con los medios, “pedir” determinados tratamientos o pactar enfoques de noticias. Para ello, lógicamente, tendrán que ofrecer siempre contraprestaciones y, para ello, es imprescindible que tengan cierta “libertad” de movimientos, clave del éxito de cualquier acción de comunicación.

Buscar que los integrantes de la Dirección-Departamento de Comunicación acaten el principio de “operar en la sombra”. Es necesario decir esto porque ha existido la tendencia entre determinados responsables de prensa de erigirse como protagonistas de las historias que tenían que difundir, con el contraproducente efecto de llevar a un segundo plano y convertir en moneda corriente el concepto/mensaje que querían publicitar. Flaco servicio el suyo.

Si las direcciones o departamentos de comunicación operan de manera práctica, lograrán excelentes resultados. Pueden ser, en tal caso, una más que estimable ayuda para el periodista. Pero únicamente en tal circunstancia. Si no, serán simplemente “transmisores de noticias”. Llegados a este punto, podríamos destacar, por el contrario, una serie de actitudes frecuentes que restan eficacia a la acción de las áreas de comunicación institucional:

*Si las direcciones o departamentos de comunicación operan de manera práctica, lograrán excelentes resultados. Pueden ser, en tal caso, una más que estimable ayuda para el periodista. Pero únicamente en tal circunstancia. Si no, serán simplemente “transmisores de noticias”.*

*Un texto mal redactado genera una pésima imagen de la entidad, organismo, empresa o particular que lo emite.*

Enviar un comunicado importante sin llamar posteriormente para comprobar si se ha recibido en las condiciones propias. Cerciorarse de que nuestra información se ha recibido es tan fundamental como haberla hecho. Una llamada telefónica amable nunca molesta a nadie.

Otro defecto que se percibe en los textos remitidos por algunas áreas de comunicación institucional es su mala redacción. Parece condición básica para cualquier comunicador saber redactar, pero no siempre pasa así. Con excesiva frecuencia las más elementales normas literarias son atacadas por estos “profesionales”. Un texto mal redactado –abundan los ejemplos con enormes dificultades de expresión, redundancias y, como remate, clamorosas faltas de ortografía– genera una pésima imagen de la entidad, organismo, empresa o particular que lo remite.

No parece muy apropiado que enviemos a los medios informaciones con la aclaratoria “Se hará oficial hasta las 12.00 horas de mañana”. Esa administración imperativa y unilateral de la información sólo se concibe cuando se trata de textos de autoridades de primera línea que se envían con la antelación suficiente para que no puedan ser elaborados con citas textuales antes de que el propio protagonista las haya emitido públicamente en el discurso oficial establecido.

Los comunicados han de estar enfocados para cada medio. La nota que se remite a un periódico no sirve para ser leída en la radio (que, además de poseer un lenguaje distinto, precisa el sonido, las palabras de ese mismo personaje), ni para la televisión. La forma del texto ha de ser aséptica y a la vez polivalente, adaptada a las respectivas singularidades de la prensa, la radio, la televisión y los medios digitales.

Para alcanzar mayor eficacia es necesario aportar a cada medio el material que precisa. A la prensa le puede bastar con una nota llena de datos y unas declaraciones entrecomilladas, pero la radio necesitará sonido de la rueda de prensa ofrecida. Y la televisión, imágenes. Cada medio tiene sus propias necesidades y si queremos alcanzar el éxito en la gestión al 100% debemos intentar “vender” la información con los recursos adecuados. El no hacerlo así significará pasar del aludido 100% de eficacia final a un 25% (o menos todavía).

Las notas enviadas a los medios de comunicación deben reunir una serie de características básicas: un titular tipográficamente destacado que refleje bien su contenido, los datos sustanciales de la noticia (enriquecidos con información complementaria), un texto presentado con tipografía clara (es fundamental que, además de estar correctamente redactado, un comunicado pueda leerse con facilidad) y un añadido de datos de contacto (éstos incluirán nuestro teléfono directo y correo electrónico para que el redactor pueda contactarnos si precisa aclaraciones).

## 2.10 LA DIRECCIÓN-DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ONLINE

En los tiempos modernos, en que muchas direcciones o departamentos de comunicación han emigrado al uso y dominio de distintos recursos informáticos para la mejor difusión de las actividades de su empresa u organización, queda más que clara la necesidad de ajustarnos a las nuevas realidades tecnológicas y dejar de conformarnos con el uso de las “clásicas” estrategias de información.

Ya hace varios años dejó de ser necesario el envío en papel de las notas de prensa, así como telefonar siempre a los periodistas para mantenerlos informados. Hoy, al menos en los países desarrollados, los reporteros y sus medios se benefician de los llamados “departamentos de comunicación online”, en los que, a través de una propuesta web (diferente a la web oficial de la empresa u organización), ellos pueden encontrarse con una cascada de informaciones que les son útiles a la hora de afrontar su trabajo periodístico, ya que ahí pueden obtener desde noticias, imágenes, declaraciones, visitas, hasta la agenda de trabajo de la institución en sus diferentes actividades.

Llamamos dirección o departamento de comunicación *online* al área de una determinada entidad que realiza, parcial o totalmente, su actividad en la red. Ésta mantiene los principios básicos de la comunicación organizacional tradicional, pero inicia su actividad en un “nuevo” espacio comunicativo que, además, modifica el proceso de comunicación. Habrá que excluir de esta definición a aquellas áreas de comunicación que llevan a cabo tareas puntuales en la red, ya que en este caso se trataría simplemente de la implementación esporádica de un nuevo soporte como canal de comunicación.

La comunicación organizacional *online* es, por lo tanto, aquella política de comunicación que incluye en su desarrollo la generación de comunicación entre sus diferentes públicos con medios *online* (aunque tengan una prolongación *off line*). Es decir, la red no sólo será un vehículo de comunicación, sino también un espacio diferente de comunicación.

Estos instrumentos virtuales tienen diferentes maneras de entenderse, por lo cual habrá que explicar al menos tres tipos: 1) la dirección o departamento tradicional, que además cuenta con una sala de prensa en línea (el caso más usual), 2) la dirección o departamento de comunicación exclusivamente *online* y 3) las asesorías de comunicación externa que ofrecen servicios en línea a diferentes entidades.

En el primer caso (puede que en el tercero también) se utiliza el espacio en la web para incluir información sobre el área de comunicación institucional y un correo electrónico de contacto. Se trata de un modelo unidireccional de información; el sitio web únicamente lanza información a cualquier navegante, y la única posibilidad de retroalimentación que se es-

*La comunicación organizacional online es aquella política de comunicación que incluye en su desarrollo la generación de comunicación entre sus diferentes públicos con medios online (aunque tengan una prolongación offline). Es decir, la red no sólo será un vehículo de comunicación, sino también un espacio diferente de comunicación.*



tablece es la del correo electrónico, que de alguna forma se corresponde con la idea del teléfono o del correo tradicional. Quizás, siendo estrictos, este esfuerzo no se podría considerar un departamento de comunicación *online*, sino únicamente con presencia en la red (estamos simplemente ante la utilización de un nuevo “lugar” de exposición de información, del mismo modo que si se tratase de un muro publicitario externo o de la distribución de folletos por la calle).

En cuanto al segundo caso, que es el que atendemos en este punto, podemos mencionar que la propuesta está encaminada a lograr un área de comunicación institucional “transparente”, lo que implica la creación de una comunidad colaborativa que participa en la elaboración del mensaje. Se crean estructuras participativas para obtener ventajas mutuas en las que el área de comunicación institucional obtiene una mayor presencia en internet y como respuesta una mejor posición en la red social virtual. Esta apuesta supone la construcción de una comunidad virtual en la que la dirección o departamento de comunicación no sólo facilita información aprovechando todos los recursos de la red, sino que, además, utiliza el *feedback* proporcionado por los periodistas y otros emisores potenciales para la elaboración de nuevos contenidos.

Con ello podemos decir que el contraste entre el área de comunicación tradicional y la “en línea” es que la segunda modifica los instrumentos de comunicación, los recursos humanos y sus estrategias, aunque la principal diferencia está marcada en el tiempo de transmisión y el espacio en que se da la comunicación. Además los departamentos de comunicación *online* son más baratos que los tradicionales, ya que no exigen los recursos humanos de estos últimos (lo que no quiere decir que lo deba manejar una o dos personas).

Es importante enfatizar que el envío de información desde las instituciones ya no basta para mantener una presencia positiva en la opinión pública. Los directores de comunicación de las empresas u organizaciones tendrán que esforzarse en elaborar estrategias comunicativas como ésta, que contemplen la colaboración con los nuevos públicos, que cada vez son más heterogéneos y exigen una comunicación dinámica y profesional, que atienda una nueva realidad.



## CAPÍTULO III

### EL DIRECTOR-JEFE DE COMUNICACIÓN

*“Como el médico que es capaz de anticipar la reacción que un paciente tendrá ante un medicamento específico, el buen experto en comunicación sabe anticipar la reacción del cuerpo social ante una determinada acción de comunicación”.*

**Luis Arroyo y Magali Yus**

La comunicación institucional de una empresa u organización está a cargo del Director-Jefe de Comunicación, que en el ámbito académico (en el profesional no tanto) también se conoce como DirCom.

Este profesional lleva el peso total de las comunicaciones internas y externas. Dependiendo del tamaño de la empresa u organización que lo ocupa (y con esto el tamaño de su equipo de trabajo) podemos conocer sus alcances, es decir, lo que debe y podría hacer.

La mayoría de las veces el DirCom funciona como un estratega, esto es, quien opina y decide sobre las acciones comunicativas por aplicar (siempre en colaboración directa –cara a cara– con la o las máximas autoridades de la institución, quienes en algunos casos aprueban o desaprueban “x” acción comunicativa), dejando la parte operativa a otros colaboradores, que pueden ser un Subdirector de Comunicación o Jefe de Prensa, en todo caso personas de su máxima confianza. Sin embargo, no deja de ser su responsabilidad el que la Dirección-Departamento de Comunicación funcione adecuadamente, por ello muchas veces hablaremos de él (o ella) como un todo, como integrador o representante de todo un equipo de trabajo. De esta manera, sin poseer decenas de cabezas, el DirCom es reponsable de generar y facilitar información, propiciar un buen flujo de comunicación interna, proyectar y ofrecer los mejores medios internos, gestionar que se le dé mayor peso en los medios a nuestra información, atender a los periodistas y medios de comunicación que nos cubren, asesorar acciones o estrategias para la mejora de nuestra credibilidad al exterior y aplicar instrumentos de análisis del desempeño colectivo en comunicación, entre otras funciones.

En las últimas décadas los hombres de negocios, líderes empresariales, ejecutivos, políticos, funcionarios públicos, responsables de asociaciones civiles y demás han perdido su antigua predisposición por el secreto (temían aparecer en los medios), pasando a un estado de ansiedad por ser reconocidos y ganar el favor de sus públicos. De ahí que, como destacamos en el capítulo anterior, se haya apoyado en las empresas la creación de Direcciones de Comunicación, y por ende la contratación de expertos en periodismo o comunicación que les representen frente a los medios masivos. Los precur-

*El DirCom tiene la misión de atender las necesidades comunicativas de la empresa u organización, en las que siempre destaca la obligación de generar una buena relación de trabajo con los medios de comunicación.*

sores del DirCom fueron los “agentes de prensa”, surgidos en el ámbito de los espectáculos, aunque a medida que estos intermediarios llegaron a la industria, política, deportes y otras especialidades se les conoció como “(agentes de) relaciones públicas” o “consejeros (de comunicación)”.

La figura del Director-Jefe de Comunicación es bien conocida en los medios, ya que estos hombres y mujeres en su mayoría provienen del campo informativo, y han ejercido el periodismo en algún momento de sus vidas. Por esta razón, algunos periodistas en activo los consideran una especie de “renegados” que han vendido su alma a la publicidad o que han caído al “lado oscuro” de la fuerza, ya que ahora se dedican a contrabandear propaganda gratis en los espacios mediáticos. Dato curioso, pues los mismos que rechazan o critican un boletín sobre un nuevo producto o servicio no tienen inconveniente en publicar las declaraciones de un político o crear un clima favorable en torno a un partido de fútbol, obsequiándoles una propaganda gratuita que cualquier compañía pagaría a precio de oro.

Pese a su “antagonismo”, veremos que el DirCom y los periodistas pueden y deben trabajar juntos. El primero aspira a cooperar en la buena marcha de su institución, buscando que sus estrategias comunicativas redunden en una mejor imagen para la firma que representa. Los segundos tienen el deber de obtener noticias legítimas y atractivas para su público. No hay, por tanto, motivo alguno para que ambas tareas no puedan complementarse y beneficiarse mutuamente. Incluso, la realidad es que el DirCom actúa como una especie de “corresponsal acreditado” para los medios, y eso lo entienden perfectamente los periodistas con mayor experiencia, que optan por la cooperación mutua en vez del “combate”.

Es cierto que el DirCom tiene la misión de atender las necesidades comunicativas de la empresa u organización, en las que siempre destaca la obligación de generar una buena relación de trabajo con los medios de comunicación. Sí, pero veamos más allá, y entendamos que este profesional es uno de los principales actores en la construcción y defensa de la reputación social de la institución, por ello debe estar convencido de que la verdad, por más dura que sea, es la mejor estrategia para las relaciones públicas.

En este sentido hay que destacar que el Director-Jefe de Comunicación no es un técnico ni un simple especialista; tampoco que sus responsabilidades se encierran en un área (aunque ésta sea en efecto una Dirección). Y no lo es porque aporta a la organización una visión global, holística en las partes y los detalles y sistemática en su funcionamiento. Su perspectiva es el “todo” de la empresa, desde la realidad de los hechos hasta la conducta corporativa y desde la comunicación a las relaciones externas. El DirCom ofrece un talento diferente, con lógica creativa y habilidades estratégicas.

### 3.1 EL DIRCOM, UNA FIGURA AL ALZA

Si ya hemos señalado que la Dirección-Departamento de Comunicación es un área clave en el desarrollo de una empresa u organización moderna, la cual ha incrementado su relevancia con el paso del tiempo, algo similar podríamos argumentar respecto al DirCom, un profesional que ha ido ganando la confianza y el respeto de quienes lo contratan para comandar sus esfuerzos en comunicación institucional.

Este profesional comenzó a hacerse presente en la segunda mitad del siglo pasado (algunos lo ubican en los setenta), aunque hay antecedentes más remotos de su presencia. Algunos académicos nombran a Ivy Lee como el padre de la comunicación institucional moderna. Contratado en 1914 por el controvertido John Rockefeller hijo, Lee convenció a su cliente de que la mejor manera de restaurar su maltrecha reputación era simple y llanamente diciendo la verdad, además de mostrar la cara humana de la familia a través de la filantropía. De la misma manera le sugirió incrementar la transparencia en las operaciones de la empresa y fomentar una apertura ante los trabajadores y el público en general, con lo que logró que los Rockefeller formaran parte de la historia de los Estados Unidos como la familia que instauró la responsabilidad social en el mundo corporativo.

Lee se desmarcó de la obsesión de los “publicistas” de su tiempo por adquirir atención mediática a cualquier precio, inaugurando una nueva disciplina profesional que perseguía el apoyo público y la acumulación de confianza, mediante una comunicación más sincera, abierta y bidireccional.

Han pasado muchos años desde entonces, aunque las ideas de este profesional de la comunicación siguen vigentes. Incluso hoy en día son una parte importante para el buen funcionamiento de una empresa u organización.

Ante la creciente importancia de la comunicación institucional, así como de aquellos profesionales que se ocupan o trabajan en ella, las universidades –en un principio las estadounidenses– comenzaron a diseñar e incluir planes de estudio relacionados con las áreas afines al tema que nos ocupa, como las relaciones públicas, desarrollo organizacional, mercadotecnia, publicidad, artes visuales, etc. A la carrera de periodismo, que es de donde surge la mayoría de los DirCom, se le comenzaron a añadir materias o talleres vinculados con las áreas antes descritas, a fin de preparar mejor a sus egresados.

El Director-Jefe de Comunicación moderno integra en sus conocimientos y habilidades los aspectos básicos del *management* (economía y prácticas directivas, aunado al dominio de los idiomas y las nuevas tecnologías de la información), aunque en realidad lo que constituye su originalidad y su especificidad como DirCom o estrategia corporativo es el conjunto de los nuevos conocimientos en materias cruciales como las comunicaciones, la

*El Director-Jefe de Comunicación moderno integra en sus conocimientos y habilidades los aspectos básicos del management (economía y prácticas directivas, aunado al dominio de los idiomas y las nuevas tecnologías de la información).*

*El Director-Jefe de Comunicación se ha convertido en el estratega de la complejidad y el gestor de los valores intangibles (incluidos la voluntad, las percepciones y las experiencias de los públicos).*

información y la estrategia. Otros conocimientos complementarios, como la teoría de la organización, el *marketing* y la investigación estratégica global, perfilan mejor al DirCom en los campos que atraviesa y en los que aplica la estrategia, la planeación y la gestión.

La evidencia, sin embargo, nos recuerda que además de los títulos profesionales y de los diplomas por asistir a seminarios o congresos en materia de comunicación, existe un valor clave a la hora de elegir a una persona para ocupar este importante puesto: la experiencia en el terreno mediático. Incluso, se dice que se busca más una aptitud que una recopilación de técnicas o de conceptos. Y la mejor forma de aprender una aptitud es practicándola en un proceso de simulación, por ello el nadador nada y el pianista toca el piano. Un nadador novato podría ahogarse si se le sumergiera en aguas profundas tras haber leído una serie de libros sobre técnicas de natación, y pocos de nosotros querríamos escuchar a un concertista que jamás hubiese tocado el piano en su vida.

Por lo anterior, es necesario (casi vital) que el DirCom sea alguien que durante varios años haya trabajado en el universo mediático, con lo que habrá “nadado” y “tocado el piano” lo suficiente como para ser muy diestro en la materia y ocuparse de la estrategia comunicativa. Algunos críticos a esta tendencia señalan que no es conveniente contratar a alguien “de fuera”, ajeno a la empresa, para otorgarle el control total de nuestra comunicación, aunque debemos recordar los múltiples ejemplos de éxito que hay al respecto, además de subrayar que es mucho más sencillo conocer paulatinamente los recovecos de la organización (apoyado de operativos que ya la conocen) que tener la capacidad de tomar decisiones frente a un “rival” que es de sobra conocido.

Habría que detenernos un poco para reflexionar acerca de una virtud que ha permitido que el Director-Jefe de Comunicación sea una figura al alza en las organizaciones. A lo largo de su desarrollo profesional ha asumido funciones integradoras, basadas en la estrategia de la acción, entendiendo por acción tanto sus resultados en forma de “hechos” como en forma de “mensajes”. De esta manera, promoviendo la suma de ideas y acciones, ha ido rompiendo aquella actitud reduccionista que lamentablemente sigue prevaleciendo en muchas organizaciones, y que no ha hecho más que disociar las comunicaciones (las promesas) de los hechos (las realidades). Tenemos que entender que la estrategia y la acción comunicativas no pueden ser autónomas de la estrategia y acción general de la empresa. El DirCom ha de luchar contra esa inercia, proponiendo una integración de todas las comunicaciones.

El Director-Jefe de Comunicación se ha convertido en el estratega de la complejidad y el gestor de los valores intangibles (incluidos la voluntad, las percepciones y las experiencias de los públicos). El término “director” indica su rango en la estructura, pero lo suyo es la estrategia global o corporativa, que coordina las decisiones por medio de la acción y la co-

municación.

Antes de cerrar este punto es conveniente distinguir la diferencia entre el DirCom y los expertos en comunicación y los jefes de prensa. Consideramos que el Director-Jefe de Comunicación es quien dirige grandes estructuras informativas y quien posee características especiales que le hacen ser una figura al alza. Por su parte, los expertos en comunicación son quienes crean “jurisprudencia” en la materia, mientras que los jefes de prensa son la figura clásica en la comunicación institucional, es decir, aquellos que se encargan de organizar el trabajo diario de difusión.

Aunque ya profundizaremos en el punto siguiente, la labor del DirCom consiste básicamente en analizar, explicar y clasificar la información diaria que aparece sobre nuestra institución o empresa, buscar constantemente un hueco para nuestra institución en el mundo mediático, así como servir, en caso necesario, de portavoz a la hora de dar explicaciones sobre algún aspecto de nuestra firma. Este trabajo requiere grandes dosis de diplomacia, olfato, relaciones públicas y, sobre todo, “saber comunicar”, que no resulta fácil. Saber comunicar cuándo, cómo y con quién son algunas de las claves de su trabajo, que posibilitan que nuestras instituciones y sus máximos representantes gocen de un buen prestigio social adquirido a través de informaciones periódicas de mayor a menor calado. Pero no todo es siempre color rosa, porque en muchas ocasiones nos podemos encontrar con una crisis, con un problema serio, que hay que saber trasladar adecuadamente a la opinión pública. En estos momentos delicados es cuando realmente se distingue al buen profesional del que no lo es o le falta experiencia.

Los expertos en comunicación, explica Del Río, crean su particular “jurisprudencia” y “maneras de actuar” frente a las diferentes situaciones informativas que puedan surgir. Para ellos no es necesario que existan noticias para crearlas, y tratar de divulgarlas como si tuvieran realmente una gran importancia. A ellos se deben los nuevos conceptos de informar, de presentar una imagen renovada y puntera en las Direcciones-Departamentos de Comunicación y, en consecuencia, de sus informaciones. Estos expertos prestan también sus ideas a la hora de encontrar nuevas fórmulas en la puesta en escena para presentar mejor y con mayores rendimientos la información, dentro de una profesión que necesita una formación adecuada y unas reglas básicas de actuación común que permitan una mayor conexión entre las diferentes áreas de comunicación institucional.

Como Jefe de Prensa se conoce al encargado de la cobertura de los eventos internos, la redacción de las notas que surjan de ellos y las convocatorias diversas sobre la empresa u organización, que más tarde envía a los medios de comunicación con la pretensión de que sean publicadas. Se encarga diariamente de la elaboración de una síntesis informativa que recoja las noticias aparecidas sobre la empresa para la que trabaja, también de todas aquellas que puedan tener un interés presente o futuro para el

*Este trabajo requiere grandes dosis de diplomacia, olfato, relaciones públicas y, sobre todo, “saber comunicar”, que no resulta fácil. Saber comunicar cuándo, cómo y con quién son algunas de las claves de su trabajo.*

*Su personalidad es al mismo tiempo rigurosa y creativa; analítica e intuitiva. Posee condiciones de liderazgo y tiene visión global y estratégica.*

trabajo concreto que desarrolla una firma.

De entre las cualidades que debe tener el Jefe de Prensa se destacaría la de ser al mismo tiempo un excelente agente de relaciones públicas, dotado de simpatía, disponibilidad, saber estar, sin olvidar nunca que también está dentro del gremio de los periodistas, para colaborar con ellos y no estorbarles en su trabajo. Su buena relación personal y profesional con los directivos y redactores de los medios de comunicación resulta una cualidad de primer orden a la hora de poner en práctica este trabajo, y por eso los periodistas que han trabajado con anterioridad a la Dirección-Departamento de Comunicación en medios de comunicación importantes tienen una mayor ventaja que los que no lo han hecho.

En efecto, reiteramos que el trabajo dentro de una Dirección-Departamento de Comunicación hay que entenderlo más allá de sólo “colocar” cuantas más noticias nos sea posible, sino como plataforma de colaboración con los periodistas de los distintos medios. Sabiendo quién es quién, y teniendo muy claro el lugar en que está cada uno, hay que trabajar “con” los medios en vez de “hacer de barrera” hacia los medios.

Un trabajo rápido, eficaz y preciso, comandado por el DirCom, es el arma con la que mejor contamos en la Dirección-Departamento de Comunicación y en la empresa misma para alcanzar los resultados deseados. No hay peor imagen que un área de comunicación inútil e incompetente, con la que además no podamos contar nunca a la hora de ofrecer una información solicitada. Los medios de comunicación trabajan de lunes a domingo y las direcciones y departamentos de comunicación deben estar a su altura.

### 3.2 EL PERFIL DEL DIRCOM

Lo primero que hay que destacar en un Director-Jefe de Comunicación es su perfil humano, es decir, la serie de aptitudes de acción, trato y liderazgo que debe tener (a sabiendas de que no todas ellas encarnan en una sola persona). Dado que no es el superhéroe que sumará las características que aquí enlistaremos, el DirCom ha de ser capaz de crear y motivar el trabajo en equipo en la Dirección-Departamento de Comunicación, para que el conjunto cubra esas expectativas que ayuden a impulsar el valor de marca de la empresa u organización.

Lo primero que salta a la vista en la persona del DirCom es su carácter abierto a lo nuevo y su curiosidad hacia lo que sucede en su entorno. De ahí que sea determinante su instinto por olfatear las oportunidades y su facilidad por comunicar y relacionarse. Su personalidad es al mismo tiempo rigurosa y creativa; analítica e intuitiva. Posee condiciones de liderazgo y tiene visión global y estratégica.

El DirCom tiene una perspectiva general y sistemática de los fenómenos



y los procesos; sabe ubicarlos en su contexto y organiza creativamente sus conocimientos y los jerarquiza con visión holística.

Es un espíritu independiente y libre, pero orientado a sus fines y responsabilidades. Condición que debe a su sentido ético, su capacidad de relacionarse y motivar a los demás, más por empatía que por una actitud de autoridad. Es diplomático para asumir gestiones delicadas y convencer con sutileza. Está dispuesto a escuchar y aceptar las ideas de los demás, pero cuando está convencido de algo que haya que realizar, es resolutivo y anticipativo. Y sabe implicar con argumentos a quienes han de apoyarle o seguirle.

Costa destaca que el DirCom es lo contrario de un hiperespecialista o de un ejecutivo agresivo, ya que consigue adhesiones sin imponerse y deja de sí un buen recuerdo en los otros. Inspira confiabilidad personal y profesional.

*El DirCom debe tener la humildad de un aprendiz permanente, el rigor que le exige su responsabilidad, la firmeza de la convicción, pero también la flexibilidad y la pasión del autodidacta.*

*Éstos son los rasgos más salientes de la personalidad del DirCom, que tendrá que desarrollar y perfeccionar para llevar a cabo su cometido en la organización. A veces, no encontrará en algunos una rápida aceptación, sobre todo porque el rango que su trabajo requiere en la organización puede despertar celos en algunos. (Costa, 2009).*

El autor español expone que la formación del DirCom gira en torno a tres ejes, que deben ser apoyados por él mismo:

- La **formación académica específica**, que se basa en las Ciencias de la Comunicación<sup>5</sup> o de la Información.
- La **formación empresarial** adaptada a sus responsabilidades relativas al management: economía, investigación creativa y medición de la gestión comunicativa, conocimientos básicos de los medios y el *marketing*, habilidades en el manejo de las TIC, etc.
- La **actitud autodidáctica y abierta**, que debe estar siempre presente.

El DirCom aprende de los demás y del entorno. Sabe relacionar bien lo que conoce y lo convierte en herramienta para la eficacia y la satisfacción personal de “descubrir” nuevos saberes. Su olfato y su intuición son esenciales.

Los conocimientos instrumentales y técnicos, como idiomas, informática, etc., son complementos indispensables de la tarea del Director-Jefe de Comunicación.

*Los conocimientos instrumentales y técnicos, como idiomas, informática, etc., son complementos indispensables de la tarea del Director-Jefe de Comunicación.*

5 García, de acuerdo con un estudio publicado en 2009, apunta que en España el 80% de los DirCom son Licenciados en Ciencias de la Comunicación. Muchos de ellos, sin embargo, reconocen contar con poca experiencia en comunicación institucional, aunque con una veteranía en medios de comunicación. En México no existen estudios al respecto, pero podemos intuir que sucede una situación similar. El Director-Jefe de Comunicación regularmente carece de una formación específica en comunicación organizacional, quizás porque ésta no está lo suficientemente completa en los planes de estudio de las escuelas y facultades de Ciencias de la Comunicación.



*En esencia, el DirCom no es un comunicador, sino un estratega, generalista y polifuncional.*

El DirCom, estrategia generalista y polivalente, se diferencia del técnico y el especialista, quienes poseen un conocimiento profundo y unas habilidades centradas exclusivamente en su parcela. El profesional que nos ocupa es un generalista (ve el todo y las partes) con espíritu sistemático (ve los mecanismos secretos). Es polivalente porque es el único que recubre varias y diferentes funciones globales, dentro y fuera de la organización.

Tradicionalmente, el término estrategia provenía del campo militar, para un especialista ocupado en acciones parciales, puntuales y agresivas. El DirCom es todo lo opuesto. Su cometido no se centra exclusivamente en su departamento ni en una clase determinada de operaciones, sino que se extiende a la estrategia general del negocio, de la organización; su tarea abarca la definición de la identidad institucional (misión, visión, valores); la política de comunicación, la imagen y la reputación corporativa.

En esencia, el DirCom no es un comunicador, sino un estratega, generalista y polifuncional. Es comunicador institucional cuando asume el rol de portavoz, delegado por el presidente o el máximo ejecutivo de la organización. Es comunicador cuando habla por delegación del alto responsable de la empresa o la institución. Por lo demás no es propiamente comunicador (el que comunica) sino el planificador de las comunicaciones y las actuaciones que generan valor.

La figura del DirCom debe ser bien comprendida dentro de la organización, lo cual no se produce automáticamente por tratarse de un profesional de nueva generación. Para ello, debe ser presentado al equipo directivo y al conjunto de la organización a través de reuniones y de los medios internos. Es conveniente que este proceso de incorporación del DirCom tenga un carácter informativo sobre la persona y sus funciones en la empresa, así como de sus responsabilidades directivas y las de su departamento.

A nivel interno se incorporará al o los equipos de alta dirección, con quienes deberá establecer reuniones informativas sobre su trabajo, sus contribuciones como asesor de comunicación, además de recibir de ellos la ayuda pertinente. Externamente, el DirCom se presentará a los medios de comunicación, líderes de opinión y otros segmentos ante los cuales representa a la institución.

Estas acciones tienen por objeto informar que viene a cubrir una necesidad esencial para todos: empresa, empleados, accionistas, clientes, etc., y que esta necesidad consiste en la gestión de las relaciones y las comunicaciones desde el más alto nivel hacia el interior y exterior de la organización.

Con frecuencia, el DirCom debe buscar autolegitimarse. Si éste no se legitima a sí mismo por medio de su profesionalidad, sus conocimientos, su actitud práctica y resolutive, su conducta recta y sus relaciones humanas con los demás, entonces será indefectiblemente visto como alguien

protegido por las altas instancias. Y esto es lo contrario de lo que debe ser quien, si bien ocupa el nivel de un alto directivo y cuenta de entrada con el apoyo de sus superiores, debe moverse con responsabilidad y estar al servicio de sus inmediatos y de sus iguales en la organización.

Es él (o ella) quien debe ganarse la aceptación y el respeto de los demás, máxime porque ha sido una figura impuesta desde "arriba". Si no ha sabido ganárselos, nadie le otorgará la posición de aprecio personal y confianza profesional por más que cuente con el respaldo de sus superiores.

La importancia del DirCom es, por tanto, extraordinaria. Ha de ser el ideólogo de la estrategia para administrar la información. Practicará cada día el seguimiento más riguroso a toda las acciones de la Dirección-Departamento de Comunicación. Así, nunca deberá remitirse a un medio un texto o producto que previamente no haya sido revisado por él. Ni siquiera el que en apariencia resulte menos trascendente. El "control" del producto final ha de ser absoluto por parte del DirCom (en constante comunicación con la o las autoridades máximas de la empresa u organización). No puede olvidarse nunca que una nota, boletín o comunicado de prensa es una proyección pública de imagen, de ahí que haya que cuidarlos al máximo.

*El DirCom tiene la responsabilidad de propiciar un buen flujo de comunicación al interior y exterior de la organización. Una cosa es tener plasmadas las estrategias y lineamientos de acción y otra llevarlas a cabo.*

### 3.3 LAS RESPONSABILIDADES DEL DIRCOM

Como ya destacamos, el Director-Jefe de Comunicación es una persona que debe aglutinar (ya sea en su persona o a través de todo su equipo de trabajo) una serie de aptitudes y factores que serán determinantes para el éxito de su función.

A fin de avanzar en el entendimiento de lo que es este profesional, enlistaremos una serie de tareas que son de su entera responsabilidad, ya sea ocupándose directamente de ellas o delegándolas (o compartiéndolas) a sus colaboradores de confianza:

– **Diseñar los planes estratégicos de comunicación globales.** Si la empresa u organización no cuenta con una planeación en materia de comunicación, el Director-Jefe de Comunicación debe propiciar su diseño e implementación (Plan de Comunicación), ya que la carencia de una estrategia corporativa regularmente deriva en fallas de comunicación internas y externas, con lo cual ponemos en riesgo la meta colectiva de alcanzar la mejor imagen para nuestra institución. Con un Plan de Comunicación, la coordinación de la comunicación grupal es más sencilla.

– **Coordinar las comunicaciones institucionales.** Como un paso siguiente al anterior, el DirCom tiene la responsabilidad de propiciar un buen flujo de comunicación al interior y exterior de la organización. Una cosa es tener plasmadas las estrategias y lineamientos de acción y otra llevarlas a cabo.

*El DirCom deberá tener como responsabilidad conocer/reconocer a quienes controlan la información en los medios, ya sea un director, subdirector, editor o jefe de sección y periodistas susceptibles de tratar las informaciones difundidas sobre la empresa u organización.*

– **Impulsar la imagen de la empresa u organización.** El DirCom debe hacer respetar las estrategias comunicativas que se hayan diseñado en beneficio de la institución, ya que éstas están pensadas para impulsar la reputación de la empresa al interior y exterior. La calidad del trabajo que se haga en la Dirección-Departamento de Comunicación impactará directamente en la imagen de la organización.

– **Contribuir al liderazgo del presidente o máximo ejecutivo de la empresa.** Sin lugar a dudas, una de sus principales responsabilidades; aunque se entiende que trabaja para velar por el nombre de la empresa u organización, la realidad es que muchas de las tareas del DirCom se encaminan a potenciar la imagen de su jefe (regularmente lo piden como prioridad). Esta acción no es del todo opuesta a nuestra meta principal, ya que la buena imagen de un empresario, político o funcionario generalmente se ve reflejada en una imagen positiva de nuestra empresa u organización.

– **Reforzar o cambiar la cultura organizacional.** Este profesional y su equipo tendrán como tarea permanente realizar ejercicios de análisis (y mucha autocrítica) de las actuaciones generales en materia de comunicación, para que, ante una falla o fallas reiterativas, cuente con elementos para proponer, modificar o cambiar las estrategias que no estén ofreciendo los resultados esperados. El DirCom no debe esperar a que le pidan cambios estratégicos, sino adelantarse a esta exigencia.

– **Integrar las comunicaciones en las esferas institucional, organizacional y mercadológica.** El Director-Jefe de Comunicación y su equipo deben saber perfectamente qué tareas son más importantes que otras, así como cuáles de ellas benefician (o afectan) tales áreas. Para ello debe organizar su mapa de acción y (retomando la gráfica de Costa) organizar los esfuerzos comunicativos en tres esferas (institucional, organizacional y mercadológica), con el ánimo de dominar su campo de acción e incluso delegar responsabilidades (así como pedir apoyo a otras áreas en determinadas tareas).

– **Ejercer una asesoría interna a través de su Dirección de Comunicación.** Sabemos que hay funciones básicas en la responsabilidad de una Dirección-Departamento de Comunicación, como realizar estrategias generales de comunicación, atender a los medios de comunicación y potenciar la imagen de autoridades y empresa, sin embargo, no debe estar cerrada a ofrecer asesoría a todas las áreas de la empresa, que buscarán al DirCom y a su equipo para saber qué es conveniente hacer o decir para no afectar la imagen de la organización. Es su responsabilidad propiciar esa confianza interna, con el propósito de que se le utilice, en el buen sentido del término.

– **Saber quién es quién.** El DirCom deberá tener como responsabilidad conocer/reconocer a quienes controlan la información en los medios,

ya sea un director, subdirector, editor o jefe de sección y periodistas susceptibles de tratar las informaciones difundidas sobre la empresa u organización. En cuanto a las cadenas de televisión y las emisoras de radio habrá que distinguir entre el director de informativos, los jefes de redacción de los telediarios y los responsables directos de programas concretos de debate sobre temas específicos (política, sanidad, educación, cultura, etc.). No sólo bastará conocerlos a todos, sino procurar una relación fluida, directa y de confianza mutua con ellos. Sin que parezca exagerado, pero todos los números de teléfono celular de estos profesionales de los medios deben estar registrados en su teléfono.

– **Propiciar que se disponga de un servicio de documentación.** En esta profesión resulta imprescindible contar con un buen archivo. La rapidez y la localización de documentación son condiciones básicas de una buena comunicación. Es lamentable el estado en que se encuentra esta información en muchas instituciones que precisamente son las que más deberían cuidar este soporte valioso en el trabajo de una Dirección-Departamento de Comunicación.

– **Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de crisis.** Ya lo hemos destacado: todo proyecto de comunicación institucional debe partir de la base de que nuestras acciones estarán orientadas a saber cómo prevenir, afrontar y aprovechar una crisis. Si se activa una crisis (que a todos nos pasa) y hacemos poco o nada por controlarla o eliminarla, el principal culpable de ello, por ser responsable de la comunicación institucional y del equipo que conforma la Dirección-Departamento de Comunicación, será el DirCom, puesto que no preparó a todos sobre esta situación. Este asunto es importante, por ello el DirCom debe promover la cultura de prevención e incluso formar parte del Comité de Crisis, una estrategia de la que hablaremos más adelante pero que de entrada nos habla de la atención a este tema.

*El DirCom debe promover la cultura de prevención e incluso formar parte del Comité de Crisis.*

Para afianzar un poco este punto, volvamos con Costa, quien plantea que las responsabilidades del DirCom se organicen en tres esferas o ámbitos:

#### **A. Ámbito institucional**

a) Conduce y refuerza el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Es el portavoz de la institución. Interviene en los actos de protocolo.

b) Asiste a la Dirección de Finanzas en las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones. Atiende las relaciones con líderes de opinión y medios de comunicación social y las relaciones internacionales. Relaciones con públicos estratégicos. Coordinación con los DirCom de las empresas del grupo.

c) Define la política y la estrategia general de comunicación de acuerdo con la política y la estrategia general del negocio. Para ello el DirCom

*El DirCom supervisa las campañas de publicidad, relaciones públicas y acciones comerciales para coordinar la imagen/producto o la imagen/servicio acorde con la imagen institucional o corporativa.*

se integra al equipo de planificación estratégica general. Atiende los requisitos legales y corporativos.

d) Determina o redefine la misión, valores y la filosofía corporativa en comunicación y gestión de los intangibles.

e) Crea el Modelo de la Imagen (matriz cualitativo-cuantitativa) para las acciones y planes de comunicación.

f) Define o redefine la identidad corporativa.

g) Define o redefine la cultura organizacional y establece el sistema de comunicación interna de acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos.

h) Asiste como consultor en materia de comunicación a las distintas direcciones de la empresa.

i) Diseña los planes estratégicos globales que incluyen los objetivos de todas las direcciones.

j) Forma parte de la mesa de buen gobierno corporativo.

k) Fija la estrategia de patrocinios, esponsorización o mecenazgo y las iniciativas sobre compromiso social.

l) Forma parte del Comité de Crisis.

m) Encarga auditorías de imagen e investigaciones sociológicas y tiene acceso a investigaciones realizadas por otras Direcciones.

## **B. Ámbito organizacional**

a) Planifica cambios culturales.

b) Diseña el sistema de comunicación interna en función de la cultura, así como la política informativa, contenidos, medios y soportes; define la distribución de la información, el rol de los líderes y los métodos de evaluación.

c) Proyecta colaboraciones específicas en estrategia y acciones de comunicación en cultura corporativa con la Dirección de Recursos Humanos.

## **C. Ámbito mercadológico**

a) Establece colaboraciones específicas con la Dirección de Mercadotecnia/Publicidad para la implantación del Modelo de la Imagen.

b) Supervisa las campañas de publicidad, relaciones públicas y acciones comerciales para coordinar la imagen/producto o la imagen/servicio acorde con la imagen institucional o corporativa.

### 3.4 EL ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya hemos adelantado, el DirCom es, antes que nada, el gran estrategia de la comunicación en una empresa u organización. Aunque no se lleve directamente el crédito de lo realizado por él y su equipo (lo normal –para eso se les contrata y paga– es que sea para la organización y, tal vez, para sus líderes), su papel es determinante.

Sí, su labor es casi anónima, pues su nombre nunca aparece... y si acaso aparece es en situaciones de crisis, cuando el periodista “se queja” de él (o ella) por, supuestamente, entorpecer su trabajo.

Así de ingrato es esto. Nadie se acuerda, porque en estos casos nadie habla de ellos, del equipo que escribía los maravillosos discursos de Kennedy, ni de los departamentos de comunicación de las organizaciones no gubernamentales que defienden la paz, la vida o la igualdad. Pero ésa es otra historia.

Este trabajo tiene poco que ver con las fiestas, los cocteles o las cenas (aunque nos la vivamos en ellas). De hecho, no existe relación alguna con ello. Es un proceso, por lo contrario, que comporta análisis, definición de objetivos, diseño estratégico y establecimiento de tácticas. Implica diagnosticar qué piensa la gente sobre la organización para la que trabajamos, qué queremos reforzar o cambiar de sus percepciones, qué camino vamos a seguir para hacerlo, qué actividades específicas desarrollaremos y cuál es el mejor momento para ponerlas en marcha. Tarea nada fácil.

El oficio del comunicador se hace a fuerza de trabajo. Más que un conocimiento teórico previo particular (que es, sin embargo, necesario), es requisito del profesional de la comunicación institucional la aplicación más exquisita y estratégica del sentido común, el método por encima de la improvisación, la agilidad mental para responder ante los imprevistos, el don de gentes, tan útil en las relaciones sociales, la paciencia y la perseverancia.

La constancia en el uso de esos ingredientes genera un conocimiento (muchas veces puramente intuitivo) de los resortes que hacen funcionar a la opinión pública. Como el médico que es capaz de anticipar la reacción que un paciente tendrá ante un medicamento específico, el buen experto en comunicación sabe anticipar la reacción del cuerpo social ante una determinada acción de comunicación. Quizá con menos exactitud, porque la nuestra no es una ciencia exacta, pero nuestro trabajo no se distingue mucho, en el rigor exigible, del de los médicos... o del de los abogados, de los arquitectos. Diagnosticamos la situación del paciente, proponemos el tratamiento, expedimos la receta y observamos la evolución.

Muchos nos toman más por curanderos que por médicos. En muchas ocasiones –de nuevo, afortunadamente, cada vez menos–, las organizaciones se niegan a aceptar la posibilidad de la enfermedad. Quieren seguir

*Como el médico que es capaz de anticipar la reacción que un paciente tendrá ante un medicamento específico, el buen experto en comunicación sabe anticipar la reacción del cuerpo social ante una determinada acción de comunicación.*



*El DirCom buscará establecer su estrategia de trabajo con base en varios elementos primordiales, entre ellos el tipo de empresa u organización en la que trabaja.*

pensando que su reputación es intachable y que por tanto no necesitan recetas para reforzarla o restaurarla. Esperan y esperan hasta que la enfermedad se ha extendido tanto que sólo cabe ya recurrir a los milagros del curandero. Vienen a nosotros pidiendo la pócima que no podemos ofrecer.

Los propios medios de comunicación transmiten con frecuencia esa imagen de nosotros. Asesores de imagen que pueden convertir en presidente de un gobierno a “cualquiera”. Persuasores ocultos que manipulan palabras y gestos para atraer la atención y el favor de la gente. Caros, carísimos consultores de relaciones públicas que son capaces de convencernos de cualquier cosa. Nada más lejano de la realidad.

Además de lo ya enlistado, el DirCom buscará establecer su estrategia de trabajo con base en varios elementos primordiales, entre ellos el tipo de empresa u organización en la que trabaja. Hay varios tipos según el aspecto que se considere a la hora de su clasificación, y entre los más importantes figuran: tamaño, ámbito de actuación y la industria en la que desarrolla su actividad, que determinarán la organización y el Plan de Comunicación, así como la gestión y comunicación de crisis, ya que no todas las organizaciones tendrán los mismos objetivos y necesidades ni todas podrán contar con un departamento específico de comunicación.

Así, hay empresas de muy diferentes tamaños cuya determinación es un tema muy controvertido, y no hay un criterio aceptado universalmente salvo, tal vez, el número de trabajadores, para distinguir a la empresa pequeña (con menos de 50 empleados) de la empresa mediana (con menos de 500 trabajadores) y de la empresa grande (con más de 500 trabajadores). Este criterio se complementa, generalmente, con las cifras de su activo total y de ventas, así como de otros ingresos de explotación.

La actuación de las empresas en diferentes mercados geográficos está en estrecha relación con su tamaño. Desde este punto de vista, las organizaciones pueden dirigirse a los mercados de diferentes países (internacional), al mercado de un país (nacional), al mercado regional o a un mercado local, como puede ser una población o varias poblaciones, pero sin alcanzar la mayoría relativa de los consumidores regionales.

### 3.5 COMUNICAR POR OBJETIVOS

Una de las funciones principales del DirCom es inyectar en el cuerpo de la empresa la “cultura de comunicación”, que es un aporte beneficioso tanto en términos de eficacia grupal como de economía. Estar mejor comunicados internamente redundará, sin duda, en una mejor imagen al exterior, además de que ante la necesidad de dar la cara a la sociedad estaremos mejor preparados y, por qué no, acostumbrados a aplicar una mejor estrategia comunicativa.



Muchas empresas u organizaciones cuentan con áreas poco estructuradas entre sí, que incluso desconocen el valor de su trabajo para otros departamentos y para la institución misma. Cada una produce materiales o brinda servicios con diferentes objetivos, quizás sin saber que tienen un punto en común con el resto de las áreas: sus acciones y productos son soportes de comunicación y, por tanto, vehículos de la imagen. Es decir, son voz y rostro de la empresa. El problema de no tener conciencia de ello implica una rutina que se vuelve perenne. Hay falta de comunicación y, peor aún, de conciencia de la importancia de lo que se hace para la imagen de la organización, lo cual es responsabilidad del DirCom, que tendrá que solucionar esto antes de emprender otras estrategias, como comprar material de promoción, encargar folletos publicitarios o montar escaparates.

Con el objeto de implantar esa conciencia del acto de comunicación y educar sobre la intencionalidad de los contenidos, así como el conocimiento de los medios y la autocrítica en términos de rendimiento, Costa propone un método para fomentar esa cultura de la que hablamos, a la cual llamó “comunicar por objetivos”. Éste consiste en responder a siete preguntas antes de abordar cualquier acción comunicativa, y después de producirse los resultados.

El método es una modificación del célebre paradigma que el psicólogo estadounidense Harold Lasswell creó en 1915. El viejo paradigma, sin embargo, había sido pensado para un fin preciso en la época en que estaban en auge los “análisis de contenido” en periodismo, por lo que se concibió para analizar los efectos de los discursos en la opinión pública.

GRÁFICA 8: Comunicación por objetivos.

<b>Paradigma a posteriori</b> <i>de H. Lasswell</i>	<b>Modelo a priori</b> <i>de J. Costa</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién comunica?</li> <li>2. ¿Qué comunica?</li> <li>3. ¿A quién?</li> <li>4. ¿Por qué medios?</li> <li>5. ¿Con qué efectos?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién comunica?</li> <li>2. ¿Qué comunica?</li> <li>3. ¿A quién?</li> <li>4. ¿Con qué objetivos?</li> <li>5. ¿Por qué medios?</li> <li>6. ¿Con qué inversión?</li> <li>7. ¿Con qué resultados?</li> </ol>

Fuente: Joan Costa en El DirCom hoy.

La inclusión de los “objetivos” y la “inversión” en cualquier plan de acción comunicacional, así como el cambio de “efectos” (psicológicos) por “resultados”, transforma un programa pasivo en un modelo estratégico de

*Una de las funciones principales del DirCom es inyectar en el cuerpo de la empresa la “cultura de comunicación”, que es un aporte beneficioso tanto en términos de eficacia grupal como de economía.*

*Se trata de reunir los objetivos de todos los departamentos e integrar todas las comunicaciones de la empresa en función de esos objetivos, asegurando su coherencia, evitando duplicaciones, generando sinergias y reforzando el estilo y la imagen institucional o corporativa.*

previsión y de control.

La utilidad de este método radica en que ayuda a los departamentos a comprender el sentido que justifica una acción comunicativa. Ello es conveniente tanto para fomentar una cultura de comunicación como para ayudar a cada departamento a establecer sus propios planes e incluirlos en el Plan de Comunicación que elabora el DirCom. Se trata de reunir los objetivos de todos los departamentos e integrar todas las comunicaciones de la empresa en función de esos objetivos, asegurando su coherencia, evitando duplicaciones, generando sinergias y reforzando el estilo y la imagen institucional o corporativa.

La regla consiste en aplicar siete preguntas y responder a ellas de manera honesta:

1. **¿Quién comunica?** No basta con decir “la empresa”. Puede ser la empresa como institución, el presidente, un portavoz, un directivo, un experto, un departamento, una persona interpuesta, etc. Estas consideraciones tienen su importancia, ya que el sentido del mensaje y su credibilidad varían según quién lo emite. La imagen de cada emisor como experto en lo suyo o como responsable de la organización es decisiva, ya sea por su rango o su experiencia, o porque la empresa pueda ser más o menos notoria, o poseer un posicionamiento fuerte, débil o ambiguo.

2. **¿Qué comunica?** Debe resumirse previamente en un “texto de base”, el cual sintetiza las intenciones estratégicas de la comunicación en cuestión expuestas jerárquicamente ordenadas y explicando de modo sintético los diferentes argumentos que se empleen. De hecho, este “qué comunicar” prefigura el “cómo será comunicado”, lo que habrá de ser desarrollado en un próximo paso.

3. **¿A quién lo comunica?** Debe ser explicado con detalle y puesto por orden de interés estratégico decreciente. No se olvide que la primera ley de la comunicación es identificar al receptor, su cultura de base, sus códigos, su lenguaje y sus motivaciones. Si este aspecto no ha sido cubierto, no hay realmente comunicación.

4. **¿Con qué objetivos?** Esto no debe confundirse con lo que se requiere comunicar, ya que se trata de lo que se quiere conseguir: los fines. Deben definirse los objetivos estratégicos, público por público.

5. **¿Con qué inversión?** Este enunciado no sólo alude a la inversión financiera que se requiere para la comunicación referida, sino también afecta al presupuesto temporal (¿para cuándo la acción y los resultados?), el presupuesto técnico y los medios humanos implicados en los objetivos.

6. **¿Por qué medios?** Se refiere exclusivamente a los medios técnicos propios (boletines, notas de prensa, intranet, etc.) y ajenos (prensa, radio, televisión, internet, etc.). Este punto se enlaza con el 2, 3 y 4, y juntos definen el “cómo” hacerlo.

7. **¿Con qué resultados?** Es un ejercicio de autocontrol de la acción comunicativa y de aprendizaje al mismo tiempo. Los resultados obtenidos deben compararse correlativamente con las preguntas anteriores. Ello implica la actitud objetiva de examinar críticamente lo que fue planteado en los puntos 1 al 6 y los resultados obtenidos en realidad. Y aprender de ello para lo sucesivo.

La última pregunta plantea en ocasiones aspectos no previstos, que han surgido con la misma acción comunicativa, y ello puede revelar indicadores que aconsejen realizar un test o una investigación complementaria.

Una conclusión del análisis de los resultados puede ser de este tipo: ¿valía la pena haber organizado el evento, invitado a tales personalidades, editado el lujoso catálogo, invertido en relaciones públicas, tiempo y personas para el objetivo perseguido?, ¿hubiera sido mejor emplear otros medios?, ¿los argumentos fueron comprendidos por sus destinatarios?, ¿la inversión fue suficiente o excesiva?, ¿qué correlación ha habido entre objetivos, inversión y resultados? y ¿se produjeron efectos secundarios no previstos?, cuestión de gran relevancia y que no se suele tener en cuenta.

*Cuando hablamos de aprovechar la retórica no nos referimos al abuso de la prosa, la utilización de un lenguaje rebuscado, sino a algo más profundo: la tarea de estudiar y sistematizar procedimientos y técnicas de uso del lenguaje, puestos al servicio de una finalidad persuasiva o estética, añadida a una finalidad comunicativa.*

### 3.6 EL DIRCOM Y EL PORTAVOZ

La retórica ha vuelto a ser reivindicada en estudios contemporáneos que analizan su importancia en una comunicación efectiva y su papel en la construcción de la realidad social. Aunque aquí hemos destacado la importancia de ofrecer mensajes claros y sencillos, eso no evita que podamos cuidar (incluso elevar) el nivel de discurso dependiendo de la ocasión. Y es que cuando hablamos de aprovechar la retórica no nos referimos al abuso de la prosa, la utilización de un lenguaje rebuscado, sino a algo más profundo: la tarea de estudiar y sistematizar procedimientos y técnicas de uso del lenguaje, puestos al servicio de una finalidad persuasiva o estética, añadida a una finalidad comunicativa.

Una tarea clave de una Dirección-Departamento de Comunicación es preparar al portavoz (o portavoces) de la empresa u organización, punto de suma importancia ya que en las palabras y lenguaje corporal de éste caerá el peso de representar el trabajo de cientos o miles de personas. No es una tarea fácil enfrentar a los medios de comunicación, mucho menos si hablamos a nombre de toda una comunidad de trabajo o si consideramos que existe la posibilidad de cometer errores que perjudiquen el valor social o comercial de nuestra institución. Existen casos en que, dada la delicadeza de este rol, se nombra como portavoz al propio DirCom (en estas épocas de ardua competencia profesional es muy rara esta situación, por lo que el líder o autoridad máxima suele asumir ese papel).

Un funcionario público, político, empresario o cualquier figura pública requiere que su discurso escrito u oral se adapte a las características de

*La estrategia depende del "rival". Una buena comunicación no puede quedarse en lo que se va a decir, sino también en cómo se va a decir, atendiendo las características del auditorio.*

un auditorio, a un tiempo de exposición, al marco general en el que se realizan esas manifestaciones con todos sus significados (solemnidad o cercanía, oficialidad o espontaneidad, auditorio a favor o en contra y un largo etcétera de factores que deben ser analizados por los comunicadores). Es necesario saber preparar o auxiliar a nuestros portavoces y, sobre todo, saber "leer" los contextos en los que se generan dichos discursos para controlar la significación de cada uno de los elementos del mensaje. Obviamente también es conveniente tener previstas las posibles evoluciones de dicho contexto para que no nos sorprendan.

Tanto el DirCom como el portavoz deben prepararse lo mejor posible para cada actuación, por "controlada" que parezca. Lo sabemos de sobra quienes hemos trabajado en la comunicación institucional: muchas veces los periodistas llevan temas espinosos a entrevistas o ruedas de prensa que parecen totalmente inofensivas.

De ahí que ambos (mucho más si se trata de la misma persona) procuren tener cuidado en las siguientes cuestiones:

**Concretar el o los mensajes clave.** La tarea primordial del portavoz y el equipo de comunicación institucional será definir los temas que el primero va a anunciar, explicar o defender. A partir de esto, la definición de los puntos clave, será posible la construcción de unas líneas discursivas.

En los casos en que el equipo marque la agenda, deben seleccionar-se bien los temas a exponer (en rueda de prensa, reporte en video por redes sociales, entrevista o conferencia), a fin de que esto tenga el interés público necesario, y por ende garantía de buena exposición. Debe huirse de la improvisación y preguntarse ¿qué se pretende transmitir?, ¿qué se quiere conseguir? y ¿qué reacción se quiere suscitar entre el público?

**Analizar el auditorio.** La estrategia depende del "rival". Una buena comunicación no puede quedarse en lo que se va a decir, sino también en cómo se va a decir, atendiendo las características del auditorio, que en este caso generalmente se trata de periodistas y comunicadores.

El portavoz no está para demostrar lo mucho que sabe y lo bien que habla, sino para transmitir eficazmente el mensaje, consiguiendo los objetivos previstos por el equipo de comunicación. Para tal encomienda es preciso saber a qué público se enfrenta, pues dependiendo de éste se deben adaptar cuestiones como el lenguaje o tono, para lo cual contará con la asesoría del DirCom y su equipo.

**La preparación es vital.** Deben reunirse todos los materiales necesarios (cifras, argumentos, comparativas, gráficas, citas textuales...) para confeccionar el guión en que deberá basarse el portavoz. Si se va a

utilizar material de apoyo, para ayudar a la exposición, conviene prepararlo y probarlo con tiempo.

En la preparación de la exposición será esencial buscar datos o documentación adicional. No todo debe decirse en la exposición inicial; hay que dejar algo para el turno de preguntas, ya que eso mantiene el interés de los periodistas.

**Preparar las posibles preguntas y respuestas.** Tan básico como el primer punto, ya que al plantear las líneas discursivas, el equipo de comunicación, comandado por el DirCom, deberá alertar al portavoz de posibles cuestionamientos (harán, necesariamente, de “abogados del diablo”, ya que no sirve de nada pensar escenarios o cuestionamientos tranquilos), así como trabajar las respuestas.

**Aprovechar la experiencia del orador.** El portavoz debe aprovechar sus propios conocimientos. Los periodistas, e incluso el público, desean saber su opinión, sus argumentos, sobre todo en los temas que éste mejor conoce. En definitiva, el éxito de una comparecencia pública se centrará en el conocimiento del tema que se va a tratar, en la utilización de las técnicas básicas de comunicación que permitan al auditorio escuchar, entender y aceptar palabras e intenciones.

**Impedir que la información que se difunda sea incorrecta.** Es regla básica ponderar la verdad, de tal manera que se evite que cualquier tipo de incorrección (consciente o inconsciente) pueda traer problemas serios.

**Evitar mensajes contradictorios.** La política de comunicación debe ponderar la uniformidad de discursos, por ello no caben las contradicciones entre los instrumentos de comunicación empleados. Lo que dirá el portavoz a los diferentes públicos (internos o externos) debe estar perfectamente alineado con lo que se difundió o difundirá en la web o a través de un boletín de prensa.

**Contestar sólo lo que se conoce.** Si se desconoce lo que los medios preguntan hay que reconocer esa circunstancia. El equipo de comunicación debe trabajar con el portavoz la mejor manera de salir adelante de ese tipo de situaciones.

**No utilizar la expresión “no hay comentarios”.** Si en la entrevista o rueda de prensa se pregunta sobre algún tema delicado, hay que buscar evadir con las palabras. Caer en el famoso “no hay comentarios” deja abierto el camino a todo tipo de especulaciones.

Tampoco debe empezarse ofreciendo disculpas o admitiendo que “no somos la persona indicada”, pues de entrada ya se está perdiendo la partida.

**No temer a los medios.** A los medios de comunicación y sus repre-

*Si en la entrevista o rueda de prensa se pregunta sobre algún tema delicado, hay que buscar evadir con las palabras. Caer en el famoso “no hay comentarios” deja abierto el camino a todo tipo de especulaciones.*

*Se transmitirán ideas sencillas, que sean comprendidas por todo el mundo. Siempre se agradecerá evitar frases enrevesadas y huir de vulgarismos y cientificismos superfluos.*

sentantes hay que guardarles respeto... pero jamás tenerles miedo. Al equipo lo ampara la verdad, por ello habrá que evitar ponerse nervioso, ya que esa situación se evidencia y puede perjudicar al presentar las argumentaciones, por más veraces que sean.

**Mantener una relación positiva con los periodistas.** Pese a que lo respalde la razón, o que jure que lo publicado o comentado en los medios de comunicación fue con "mala leche", el portavoz no debe hacer personales las diferencias profesionales. No dejará nada bueno tener como enemigos a los medios, quienes en tal situación y a la primera oportunidad pueden hacer pedazos al portavoz.

**Preparar materiales para distribuirlos a los medios.** Es recomendable auxiliar al portavoz con materiales alternos a su comparecencia pública, a fin de no dejar todo el peso de la explicación en sus palabras o en la comprensión del periodista. Hay cifras y fechas que pueden olvidarse o conceptos que pueden explicarse-entenderse mal, por ello es preciso reforzar con documentos como una nota o comunicado de prensa.

**Concluir eficazmente.** El final habrá que prepararlo con mucho cuidado. Un buen cierre deberá retomar, por ejemplo, el motivo de la apertura, servir de resumen y consolidar el objetivo inicial. El portavoz no debe anunciar que va a concluir y luego seguir hablando otros 15 minutos.

Aunque algunos puntos ya fueron abordados, conviene voltear hacia Ramírez<sup>6</sup>, quien nos ofrece un "decálogo del buen portavoz". Destaca que los portavoces de una organización deben seguir algunas reglas fundamentales si pretenden que su mensaje se adapte a las características de los medios de comunicación. Independientemente del tipo de fuente corporativa y del medio para el que se hable, deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- Deberá utilizarse un lenguaje claro y conciso evitando retóricas innecesarias y circunloquios lingüísticos que desvían la atención y no aportan nada nuevo.
- Se transmitirán ideas sencillas, que sean comprendidas por todo el mundo. Siempre se agradecerá evitar frases enrevesadas y huir de vulgarismos y cientificismos superfluos.
- Evitar frases hechas, así como "muletillas" y "latiguillos" recurrentes, tales como "evidentemente", "en realidad", "bueno", "la verdad es que", "bien", etc.; y sobre todo los denostados sonidos desagradables entre palabras y frases ("er", "ar", "hum", etc).
- Utilizar con medida tanto los adjetivos como los adverbios. Ambos son como los antibióticos; cuanto más se utilizan, menos efecto aca-

<sup>6</sup> RAMÍREZ, Txema (1995): Gabinetes de Comunicación. Bosch Casa Editorial, Barcelona; citado por MARTÍNEZ (2011).

ban teniendo, particularmente los primeros. Si se quiere censurar a un adversario no se requiere echar mano de 25 adjetivos; basta con uno suficientemente impactante.

- Decir al principio lo más importante, sin divagaciones.
- Se podrá recurrir a los ejemplos. Si el concepto que se expondrá resulta difícil de explicar, será útil recurrir a una analogía sencilla que facilite su comprensión.
- Se darán únicamente las cifras imprescindibles. Si no hay más remedio, se confeccionarán cuadros explicativos que favorezcan la labor de los periodistas.
- Hay que mantener la serenidad y la tranquilidad en las declaraciones públicas. Vale más hablar con naturalidad, dejando a un lado las prisas, pero sin dormirse. No conviene nunca perder los modales por muy enfrentadas que estén las ideas que cada quien defiende. No hay que precipitarse ni perder la calma.
- Habrán de prevenirse con antelación los posibles imprevistos. El portavoz no puede sentirse “fuera de juego”. Deberán prepararse, con anticipación y mediante “sesiones de entrenamiento” en la propia organización, sus comparecencias públicas y las posibles preguntas de los periodistas.
- El portavoz dominará la cuestión tratada. Si comparece ante los medios es porque es la persona más adecuada; por lo tanto, deberá estar en condiciones de responder a cualquier pregunta relacionada directamente con el objeto de la comparecencia.

Por su parte, Carrascosa<sup>7</sup> añade tres “mandamientos” básicos del buen portavoz:

- En toda ocasión, sobre todo en época de crisis, la única forma de “controlar” la información es proporcionándola antes de que lo puedan hacer otros.
- La relación con los medios no consiste en rectificar después, sino en anticiparse a la información.
- Trate a los periodistas como le gustaría ser tratado por ellos. No mienta. Si no puede decir la verdad, manténgase callado.

El mismo autor, citando a Fernando González, entonces presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid y con dilatada experiencia en las trincheras de la comunicación institucional, detalla los pasos para conseguir enemistarse por completo con los periodistas, a lo que llamó “decálogo del mal portavoz”:

*El portavoz dominará la cuestión tratada. Si comparece ante los medios es porque es la persona más adecuada; por lo tanto, deberá estar en condiciones de responder a cualquier pregunta relacionada directamente con el objeto de la comparecencia.*

<sup>7</sup> CARRASCOSA, José Luis (1992): *ComunicACIÓN. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios. Ciencias de la Dirección*. Madrid.



*Los medios de comunicación son los canales que utilizan las empresas y organizaciones para difundir al exterior su imagen corporativa, que será mejor aceptada por sus públicos si la transmite a través de mensajes creíbles.*

- No contestar las llamadas de los periodistas.
- Ser evasivo en las respuestas, llevando al periodista a sentirse engañado.
- Desinteresarse y desconsiderar al periodista primerizo o a los medios que parecen poco relevantes o influyentes.
- Basar la comunicación en conceder exclusivas a medios o periodistas afines.
- Hablar mal, con ironía o suficiencia, de unos profesionales en presencia de otros.
- Recurrir a instancias superiores cuando se tienen problemas con un redactor. Cuanto más alta sea la instancia, peor será el resultado antes o después.
- Mezclar publicidad e información. Discriminar en el reparto de publicidad.
- No escuchar a los periodistas; no ser sensible a los consejos gratuitos que nos prestan. Ser arrogante.
- Ser intolerante y exigente, no comprender las prisas o los errores involuntarios.
- Quejarse mucho; escribir cartas al director, al editor, al “ombudsman” (si lo hubiere) o querellarse.

### **3.7 LA NECESIDAD DE CONOCER EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Además de soporte publicitario para vender sus productos, los medios de comunicación son los canales que utilizan las empresas y organizaciones para difundir al exterior su imagen corporativa, que será mejor aceptada por sus públicos si la transmite a través de mensajes creíbles y sustentados en el funcionamiento real de dicha empresa.

La Dirección-Departamento de Comunicación, atendiendo a diversos criterios, ha de saber qué medio de comunicación es el mejor soporte en cada momento para el mensaje que quiera transmitir: prensa diaria, revistas, radio, televisión, Internet (página web, redes sociales, blogs). Para la selección del medio de comunicación más adecuado se han de tener en cuenta, fundamentalmente, los siguientes aspectos:

La cobertura, ámbito geográfico o mercado geográfico en el que se difunde: internacional, nacional, regional, local.

El reparto del consumo y sus características por medios de comunicación en el país en el que la empresa lleva a cabo su actividad: prensa

diaria (difusión y audiencia; reparto según el contenido de los diarios; distribución entre los diarios nacionales, regionales y locales; diferencias en el comportamiento de la demanda por territorios, y perfil de los lectores); revistas (difusión y audiencia; tendencias; reparto territorial; niveles de demanda según la temática y la periodicidad; perfil de los lectores); radio (audiencia total, por frecuencia y por tipo de programación; diferencias territoriales en el consumo de sus programas; audiencia de las cadenas según su cobertura; perfil de los radioescuchas); televisión (audiencia total y por cadenas; proceso de fragmentación de la audiencia o disminución de los ratings; preferencias por tipo de programas; perfiles de los televidentes); Internet (población que lo usa habitualmente; diferencias territoriales; perfil de los usuarios).

La oferta y la estructura empresarial de la industria de la comunicación para elegir el soporte más adecuado.

Generalmente, aunque podría ser cualquier otro directivo, el DirCom es el que representa a la empresa frente a sus públicos externos y, por tanto, también ante los medios de comunicación, cuyo funcionamiento ha de conocer a profundidad. Por eso, en momentos de crisis, también será el portavoz más adecuado para comunicarse con el exterior.

En su relación con los medios de comunicación, y más concretamente con los periodistas, el portavoz de la empresa siempre debe demostrar su profesionalidad, manteniendo una actitud veraz y transparente, primando la calidad sobre la cantidad de las informaciones para crear un clima de confianza mutua con los periodistas que, así, darán credibilidad a las noticias provenientes de la empresa, como “fuente legitimada de información”.

Lo primero que hay que entender es que los medios de comunicación y sus representantes no deben ser vistos como un enemigo, o como un incordio, aunque puedan llegar a parecerlo. Como en las crisis económicas, hay quien ve las crisis mediáticas como un drama, y quienes las contemplan como oportunidades.

Quedémonos con la segunda opción. Pero para que ello suceda, debemos partir de un mínimo conocimiento de las circunstancias y la forma de actuar de nuestros “adversarios”. Como hacen los militares con sus “enemigos”.

Y lo que nunca hay que olvidar es que los periodistas son personas, profesionales que tienen que cumplir con lo que se les encomienda y que tienen limitaciones. No todos son igual de sagaces, persuasivos o insistentes, aunque sí van a acabar escribiendo sobre lo que han venido (o les han mandado) a buscar, sea con unas u otras fuentes, o sin ellas en el peor de los casos.

Aunque ya hemos destacado que el DirCom es una persona con suma experiencia en el entorno mediático, ya que pasó algunos o muchos años

*El DirCom es una persona con suma experiencia en el entorno mediático, ya que pasó algunos o muchos años de su vida profesional en los medios de comunicación como periodista o editor (en el mejor de los casos).*

*Muchas noticias son vivamente políticas, por ello los reporteros hacen esfuerzos para conseguir el pro y el contra, la negativa y la afirmativa, la derecha y la izquierda. Si sólo consigue información de una de las partes su noticia estará incompleta. Asuma que irán corriendo a buscar la "otra versión".*

de su vida profesional en los medios de comunicación como periodista o editor (en el mejor de los casos), es determinante que éste y su equipo de trabajo conozcan el "ABC" de la función periodística.

No es el momento para profundizar en el entendimiento de la labor de los periodistas y sus medios, pero sí de enlistar algunos conceptos básicos de su trabajo diario con el objetivo de entenderlos y, sobre todo, aprovecharlos respecto a nuestra estrategia de comunicación institucional.

Los medios de comunicación no sólo seleccionan los hechos susceptibles de convertirse en noticias, sino que toman sus elementos como una materia prima que sirve de base (a través de una elaboración de la narración) para una dramatización en un amplio sentido de la palabra, para una auténtica puesta en escena (una Dirección-Departamento de Comunicación no debería olvidar esta dimensión teatral de la comunicación). Los hechos son mudos por sí mismos y aislados de un sistema de significación no tienen ningún sentido. Pero seleccionados, elaborados y presentados de acuerdo con valores y normas socialmente determinadas pasan a formar parte de la realidad social, configurándola.

Entre mejor entendamos el trabajo informativo de los medios y sus representantes, mejor haremos nuestra labor de auxiliarlos en sus coberturas y, también, llevar agua a nuestro molino. De esta manera enumeraremos algunas consideraciones elementales respecto a su *modus operandi*:

– **Los periodistas quieren ver la noticia directamente.** Si está en sus manos irán al escenario de los hechos para presenciarlos, evitando así escribir de oídas, de reproducir conjeturas o prejuicios y asegurarse de que lo que escriben es un hecho verídico.

– **Buscan y quieren hablar con la persona que sabe.** Si deben informar sobre algo que ocurrió en su ausencia, se dirigen a la persona responsable o que haya sido afectada por el hecho para solicitarle información de primera mano. No les es ético y suficiente quedarse con nuestra versión, por ello una declaración de una sola línea de nuestra máxima autoridad es mejor que una columna entera del último subordinado de la Dirección-Departamento de Comunicación.

– **Requieren comparar versiones.** Saben de la poca fiabilidad del ojo y el oído de un ser humano no adiestrado; el hombre medio es un mal observador: registra lo que ve y oye con gran descuido y abundantes lagunas. Por ello los periodistas buscan todas las versiones que les sea posible reunir, a fin de compararlas. Así verifican hechos y descubren incoherencias.

– **Escuchan a los dos bandos.** Muchas noticias son vivamente políticas, por ello los reporteros hacen esfuerzos para conseguir el pro y el contra, la negativa y la afirmativa, la derecha y la izquierda, los cargos del acusador y la réplica del acusado. Si sólo consigue información de

una de las partes su noticia estará incompleta. Asuma que irán corriendo a buscar la "otra versión".

– **No abandonan un tema tan fácilmente.** Los periodistas son tenaces. Sólo aceptan un "no" cuando reconocen que es inevitable. Saben que la paciencia y la tenacidad dan frutos, por lo que no dejan de trabajar en un tema hasta que lo abordan por completo.

– **Buscarán ser su amigo, no lo desaproveche.** El bien máspreciado de un periodista son sus fuentes de información. Ellos, créalo, nos mencionarán favorablemente o ayudarán cuando les sea posible, además de que nunca romperán una confidencia por el solo hecho de publicar una primicia, ya que saben que eso sería perder nuestra confianza.

– **Trabajan para publicar.** Entienda que los medios de comunicación no emplean reporteros para que éstos se entretengan o cultiven... Tienen un contrato no escrito para conseguir noticias y cualquier esfuerzo que no apunte hacia tal fin equivale a una carga de energía despilfarrada.

También, de acuerdo con nuestra experiencia, podremos enlistar algunas consideraciones respecto al estilo de redacción básico, que vemos reflejado en la noticia, el género periodístico más elemental y utilizado:

– **La verdad ante todo.** Una buena información se valora por los datos fidedignos que el periodista es capaz de suministrar, de ahí su necesidad de contar con referencias directas de los hechos, de llegar a las fuentes primarias de la noticia. Antes de poder escribir, requiere disponer, con seguridad máxima respecto a la fidelidad, del mayor número posible de datos y cifras.

– **Toda noticia debe explicarse por sí misma.** Nunca se dará por supuesto que el lector, radioescucha o telespectador conoce algo de los hechos relatados. Entendamos que deben recordar a sus públicos las razones o el porqué de una noticia ("si eso ya lo dijeron ayer", se suele decir con desconocimiento).

– **Usan palabras llanas y sencillas, el estilo directo.** Las frases se construyen, preferiblemente, en la forma activa. Las interrogaciones no tienen cabida en el relato informativo de la noticia. Es preciso tener en cuenta que quien lee o escucha el trabajo informativo es alguien no especializado, lo que obliga a puntuar el escrito de forma lógica y gramatical, objetiva.

– **Se buscarán términos adecuados y exactos.** No se evitan, dentro de la sencillez del relato informativo, los tecnicismos y los términos científicos, siempre que sean de uso habitual (no excesivamente especializados).

– **No pueden expresar opiniones editoriales.** La mejor noticia será aquella que evite los adjetivos calificativos o cualquier otro tipo de análisis o reflexión personal. Para ello existen las secciones de opinión.

*La mejor noticia será aquella que evite los adjetivos calificativos o cualquier otro tipo de análisis o reflexión personal. Para ello existen las secciones de opinión.*



## CAPÍTULO IV

### LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL FRENTE A UNA CRISIS. ESTRATEGIAS PARA AFRONTARLA

*"La mentira tiene patas cortas. Se puede engañar poco tiempo a mucha gente o mucho tiempo a poca gente, pero no mucho tiempo a mucha gente".*

**Dicho popular**

Suele decirse que la mejor forma de vencer nuestros problemas y demonios internos es enfrentarlos directamente. Hablar sobre ellos –y ante todo reflexionar respecto a su solución– es la mejor forma de intentar borrarlos de nuestras vidas. Si en verdad deseamos una vida sana o salir adelante personal y profesionalmente, la negación o evasión no dejará nada provechoso para nosotros.

Aunque lo común es eludir el tema, ha llegado el momento de que hablemos con la mayor profundidad posible de ese elemento (diría intangible, pero su paso sí que deja daños tangibles como "heridos", "derrumbes", "damnificados" y hasta "decesos" profesionales) que significa la crisis institucional, la cual, como ya se ha destacado, debe representar un común denominador en toda estrategia de comunicación organizacional.

Sí, porque una crisis (sin importar su tipo o tamaño) tiene que marcar la pauta en materia de estrategia comunicativa. Hay que hablar, reflexionar y actuar sobre ella sí o sí. El equivalente sería decir que un médico (DirCom) nunca deja de hablar, pensar y reaccionar sobre equis enfermedad (crisis) que puede afectar la salud y vida de sus pacientes (empresa u organización), por ello recomendará acciones que mantengan sanos sus cuerpos; en casos de enfermedad sabrá cómo enfrentarla y, si todo sale bien, será capaz de recomendar tratamientos que mantengan la salud por meses o años.

Así, toda empresa u organización tendrá que trabajar sobre principios de prevención comunicativa (por ejemplo, ayudar a que nuestra empresa alcance una buena reputación gracias a su trabajo, asesorar a nuestras autoridades para que eviten todo conflicto mediático, buscar que la organización infunda un buen clima interno de comunicación, evitar que la institución atropelle derechos de terceros, etc.), los cuales le ayudarán a reaccionar ante la aparición de un problema serio (crisis); del mismo modo que una crisis "superada" no significará descanso o tregua alguna, sino una inmejorable oportunidad de reconducir nuestra política comunicativa, con lo que se abrirán tiempos de rediseño y reordenamiento interno. Como ya vemos, la crisis debe estar permanentemente en nuestro pensa-

*Hay que identificar las categorías de los signos adversos, ya que hay problemas, hay conflictos y hay crisis.*

miento, esto es previo, durante y después de su llegada.

Pero no entremos en pánico, sobre todo si quien lee esto pertenece a una pequeña o mediana empresa u organización. Los hechos demuestran que las crisis de grandes dimensiones y peores consecuencias (es decir, las más famosas) se producen en las grandes corporaciones multinacionales y los gobiernos. En las PYMES las crisis son apenas relevantes y, en gran medida, se pueden evitar. ¿Qué hacer? Prevenir siempre, ya sea a través de cultura organizacional, códigos deontológicos, normas de conducta, muestras de equidad y recto proceder desde los niveles directivos; prever, supervisar y controlar donde pueda haber riesgos, sean de producción o de gestión. ¿Todo esto cuesta? Sí, todo instrumento y toda gestión de calidad cuestan. Pero cometemos un tremendo error si vemos esta política en términos de costo, ya que el verdadero valor de todo esto lo define lo que se haya podido evitar... que no sólo se cifra en dinero, sino incluso a veces en víctimas, pero también en la imagen y la reputación de la empresa y de sus líderes.

Lo anterior es importante irlo planteando ya porque, en su gran mayoría, las crisis son provocadas por las mismas empresas u organizaciones, ya sea a causa de su mala gestión o de su imprevisión. Pocas veces se derivan de agentes externos, lo cual significa que en buena medida se hubieran podido evitar. Y si son evitables será responsabilidad de la Dirección-Departamento de Comunicación trabajar sobre ello.



Lo iremos viendo a detalle, pero prevención no significa que nos alarmemos ante todo. Como destaca Costa, hay que conservar la mente fría ante cualquier señal de alerta, pues primero hay que identificar las categorías de los signos adversos, ya que hay problemas, hay conflictos y hay crisis. Problemas siempre habrá, y si se enfrentan a tiempo se pueden solucionar. Un conflicto es una suerte de problema grande (o acumulación de problemas), el cual puede degenerar en una crisis,



que a su vez puede ocasionar una crisis mediática (la primera aún no es conocida por los medios de comunicación).

Toda crisis es distinta por naturaleza, pero existe una serie de características generales que son válidas para todas. Se debe temerlas lo suficiente como para realizar un trabajo de prevención, pero no tanto para intentar ocultarlas. En caso de producirse una crisis de dimensiones públicas, debemos anunciarla lo más rápido posible (se suele indicar que las primeras 24 horas son fundamentales para el éxito o fracaso posterior).

El empleo de una actitud verdaderamente proactiva parece ser, en la práctica, un primer paso que especialmente cuesta dar. Si se trata de una situación que aún no ha sido conocida por los medios de comunicación, tiende a creerse que es mejor dejarla correr, confiando en la posibilidad de que pase inadvertida. El planteamiento es erróneo. Si se trata de un hecho de interés público, aunque no sea fácil ponerse delante de los medios para anunciar algo que nos perjudica y que los medios desconocen, lo correcto y lo que más beneficios podrá reportarnos es hacerlo. No hay de otra.

Hay que anticiparse porque el silencio ante un hecho de gravedad es el peor tratamiento que podemos aplicar, además de que los medios de comunicación no olvidarán tan fácilmente nuestra postura, lo que les llevará a la conclusión de que siempre, en cualquier circunstancia, actuaremos de la misma manera, con irresponsabilidad e incompetencia. Ante una crisis debemos tener preparadas las informaciones que expliquen lo ocurrido y contestar a las muchas declaraciones que sin duda se van a producir (muchas de ellas negativas) sobre nosotros.

En el caso de una institución, por su vocación de servicio público, la obligación de transparencia con los ciudadanos es consustancial a su propia actividad. Si se trata de una entidad privada, el sentido de la responsabilidad social debería imponerse. En ambos casos, desde un punto de vista comunicativo, es más conveniente que seamos nosotros los que nos adelantemos a contarle, y no que se descubra tiempo después y quede en evidencia la intención de ocultarlo. Si nosotros lideramos la comunicación, podremos convertirnos en la fuente de referencia para los medios; como, además, contaremos con datos privilegiados (manejaremos información de primera mano), tendremos la oportunidad de que sea nuestra posición la que prime en el tratamiento informativo que realicen los medios.

*Desde un punto de vista comunicativo, es más conveniente que seamos nosotros los que nos adelantemos a contarle, y no que se descubra tiempo después y quede en evidencia la intención de ocultarlo. Si nosotros lideramos la comunicación, podremos convertirnos en la fuente de referencia para los medios.*

## 4.1 ¿QUÉ ES UNA CRISIS? DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Crisis es, sin duda, una de las palabras más recurrentes en los últimos años en el campo económico, político, social, cultural o deportivo. Nos hemos acostumbrado a oír hablar de crisis que, en muchos sentidos, el concepto ha perdido gran parte de su valor. Se ha desgastado hasta el

*Al referirnos a crisis estaremos hablando de un hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre.*

punto de convertirse en una definición vaga y poco precisa de cualquier tipo de fenómeno social negativo, incluyendo dentro de este marco situaciones de muy diverso tipo.

Sin embargo, la definición más ilustrativa y curiosa de crisis procede de China. Losada menciona que en el idioma chino el concepto "crisis" se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa "peligro" y el segundo "oportunidad". La traducción literal sería, por lo tanto, "el peligro que genera oportunidades", lo cual no deja de ser una declaración de intenciones que encaja perfectamente en la filosofía de la gestión profesional de la crisis.



Si tomáramos como referencia las definiciones ofrecidas por algunos diccionarios y especialistas en comunicación institucional, recurriríamos primeramente a la RAE (Real Academia Española) para advertir que, entre otros significados, crisis se define como "momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes", "situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese" y "situación dificultosa o complicada".

María Moliner, en su famoso Diccionario de Uso del Español, la define como "del griego 'crisis' (decisión) y 'krinos' (separar). Momento en que se produce un cambio muy marcado en algo, por ejemplo en una enfermedad, o en la naturaleza o en la vida de una persona. Situación momentáneamente mala o difícil de una persona, una empresa o un asunto".

Ya en terrenos de la comunicación, Fernández define crisis como "cualquier situación prodromal que corre el riesgo de a) aumentar en intensidad; b) ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de información; c) interferir en el desarrollo normal de los negocios; d) poner en peligro la imagen positiva de la que disfruta la empresa o sus directivos; e) dañar el balance de resultados de la empresa de alguna forma.

Por su parte, Túnéz ofrece la que quizás sea la definición más completa de crisis que hemos encontrado:

*"Cualquier situación*

- *natural o provocada*
- *previsible o súbita*
- *propia o ajena*
- *declarada o latente*

*que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas,*

- *entre ésta y sus públicos*
- *entre ésta y sus miembros*

*y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”.*

Por tanto, al referirnos a crisis estaremos hablando de un hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de acontecimientos que se constituyen en foco de atención y tienen como consecuencia la persecución informativa.

Las crisis, entonces, son fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son, además, acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con las que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecten.



Junto a ello, suelen aparecer otros elementos complementarios en este tipo de situaciones, como una alta preocupación por parte de los empleados, tensiones, conflictos internos y externos y hasta una cierta desestabilización de la organización, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar con su actividad normal. El escenario de las crisis siempre es parecido a éste y, proporcionalmente a su gravedad, puede ser incluso peor.

La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo, generalmente, inesperado, negativo y fuera de lo normal que afecta al funcionamiento habitual de una empresa. Suele convertirse en una circunstancia que atrae de forma repentina el interés de los medios de comunicación. Este interés es consustancial con la crisis; sin él pasaría desapercibida para el entorno y no dañaría la imagen de la empresa.

Una situación de crisis produce una ruptura, gradual o súbita, de los

*La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo, generalmente, inesperado, negativo y fuera de lo normal que afecta al funcionamiento habitual de una empresa. Suele convertirse en una circunstancia que atrae de forma repentina el interés de los medios de comunicación.*

*La crisis reúne, en sí misma, diferentes factores susceptibles de desestabilizar el modelo de referencia en que se basa el funcionamiento habitual de una empresa.*

elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada.

Independientemente de la importancia, extensión, duración e intensidad de los acontecimientos que la originan, la crisis se enmarca en un proceso sobre el cual no se puede ejercer control con medios ordinarios.

La crisis reúne, en sí misma, diferentes factores susceptibles de desestabilizar el modelo de referencia en que se basa el funcionamiento habitual de una empresa. Factores que suelen agruparse en elementos de carácter objetivo (acontecimientos, accidentes y emergencias de tipo diverso, asuntos que pueden afectar negativamente a los procesos del negocio o a la reputación de la organización, etc.) y elementos subjetivos (conflictos mal gestionados que originan declaraciones e informaciones en la prensa, percepciones críticas en los públicos sobre la forma de gestión de una entidad, etc.). Tanto los elementos objetivos como los subjetivos pueden agrupar diversas posibilidades de crisis.

Los acontecimientos que suelen convertirse en generadores de crisis pueden tener origen interno o externo a la entidad afectada y constituyen lo que suele denominarse factores de riesgo, entendiendo por riesgo cualquier contingencia o proximidad de un daño. Por extensión, riesgo se considera cualquier fenómeno, acontecimiento, circunstancia, etc., que altera el funcionamiento normal de la empresa y ocasiona impactos negativos en el desarrollo de sus actividades, o en las percepciones que de ella tiene su público y, por consiguiente, su imagen corporativa.

A manera de resumen de lo hasta aquí mencionado, diremos que las crisis institucionales tienen ciertas características comunes:

Son inevitables. Aunque si hacemos una labor de seguimiento de posibles riesgos (prevención comunicativa) se pueden llegar a reducir o evitar sus efectos.

Regularmente las crisis son provocadas por las mismas empresas u organizaciones, ya sea a causa de su mala gestión o de su imprevisión. Pocas veces se derivan de agentes externos, lo cual significa que en buena medida hubieran podido evitarse.

Un estudio realizado en 1997 en Estados Unidos<sup>8</sup> destacaba las siguientes causas de las crisis: el 31% están relacionadas con fallos de productos y extorsiones; el 16% con accidentes, incendios y riesgos para la salud; el 16% con fraudes; el 15% con problemas financieros; el 12% con contaminación medioambiental o riadas, y el 10% con asuntos laborales y huelgas.

Las crisis son, en principio, de dos tipos: el acto primigenio (el siniestro, el incidente, el error, la polémica...), y su posterior repercusión

<sup>8</sup> REGISTER y LARKING (2005): Risk issues and crisis management. A casebook of best practice. CIPR. Londres.

mediática. No siempre se producirá la segunda. Un ejemplo podría ser la “fuga” de un niño en un colegio, resuelta pocos minutos u horas después por la misma institución en combinación con los padres sin problemas derivados para el pequeño. Se asumen las culpas y plantean soluciones para evitar este tipo de escenarios, pero no trasciende al exterior (incluso interior).

Sus fuentes de gestación son diversas. Una empresa, según sus características, puede presentar vulnerabilidades, estar sometida a riesgos diversos (operativos, de mercado, técnicos, de infraestructura, socio-laborales, etc.), por lo que sus gestores deben analizar las probabilidades y posibilidades de que se presenten.

Suelen presentarse por sorpresa, aunque –como en el primer punto– con un sistema de vigilancia y seguimiento puede reducirse su imprevisibilidad. La sorpresa, salvo en situaciones muy especiales (accidentes, emergencias, fallos en el sistema de vigilancia, etc.), no suele darse en todos sus componentes (el momento de su presentación, la forma de eclosión e intensidad, la gravedad de su desarrollo, el impacto en la entidad, etc).

Las crisis cuentan con un rasgo inherente que las convierte en un fenómeno hasta cierto punto controlable (no, no nos estamos contradiciendo). Por este rasgo es que podemos intuir que todas las crisis son previsibles. En alguna medida, cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización conoce antes de que la crisis llegue incluso a suceder. Siendo así, las organizaciones juegan en un terreno favorable, que conocen y que pueden manejar con suficiente margen de tiempo y de preparación como para que los hechos concretos no lleguen a deteriorar la imagen de la organización o que, incluso, puedan convertirse en una oportunidad magnífica para lograr una visibilidad positiva que no sería posible de ninguna otra forma.

Los hechos demuestran que las crisis de grandes dimensiones y peores consecuencias se producen en las grandes corporaciones multinacionales y los gobiernos. En las PYMES las crisis son apenas relevantes y, en gran medida, pueden evitarse.

Pueden ser potencialmente dañinas para la supervivencia de una compañía. La crisis puede tener un efecto perjudicial –interno y externo– en el producto, en el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. Es decir, una situación excepcional especialmente delicada y con altas dosis de carga pública y mediática. Una suma de peligro y urgencia.

Su tratamiento y la reacción ante ella debe darse con urgencia, como consecuencia del ritmo vertiginoso de los acontecimientos, que altera

*Todas las crisis son previsibles. En alguna medida, cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización conoce antes de que la crisis llegue incluso a suceder. Siendo así, las organizaciones juegan en un terreno favorable, que conocen y que pueden manejar con suficiente margen de tiempo y de preparación.*

*Las crisis son, en principio, de dos tipos: el siniestro-incidente-polémica misma y su posterior repercusión mediática. Afortunadamente para las empresas y organizaciones no todos sus "problemas" llegan (o interesan) a los medios de comunicación.*

el proceso normal de la toma de decisiones, ya que hay que hacerla bajo presión y, a veces, sin información suficiente.

La presencia de importantes intereses en juego, para la entidad afectada y para determinados públicos, tiene como efecto que la atención de los medios de comunicación se centre en aquélla, lo que obliga a establecer políticas de comunicación, definir estrategias y concretar criterios para la relación con éstos. Se debe evitar que se agrave la crisis como resultado a una mala política de comunicación.

No existe una crisis totalmente igual a otra, por lo que no deben extrapolarse medidas globales para su atención. Existe una diversidad de probabilidades respecto a su presentación y evolución, de ahí que deban analizarse con anticipación opciones específicas de respuesta, planificadas previamente desde situaciones de normalidad. Esto evitará que, cuando aparezca la crisis, se produzca una sensación de pérdida de control en los primeros momentos de su gestión.

Son de aparición imprevisible, por lo que no deben considerarse como una amenaza permanente, sino al contrario, como verdaderas oportunidades para que una organización, un territorio o una persona demuestren de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar, su funcionamiento o su eficacia como parte de su propia identidad manifestada en ese tipo de situaciones. Para el logro de este objetivo, la comunicación es imprescindible.

Un punto muy importante a tener en cuenta a la hora de afrontar una crisis mediática es el "crédito" del que disponemos, es decir, la reputación de la que veníamos gozando con anterioridad al hecho en sí. Cuanta mejor sea nuestra "fama", más predispuestos estarán los medios a creer nuestra versión, y a ver con mejores ojos lo que en otro caso atenderían con mayor animadversión.

## 4.2 LOS TIPOS DE CRISIS

Como ya se destacó, las crisis son, en principio, de dos tipos: el siniestro-incidente-polémica misma y su posterior repercusión mediática. Afortunadamente para las empresas y organizaciones no todos sus "problemas" llegan (o interesan) a los medios de comunicación.

Ya entrando en el punto de las crisis institucionales, podemos decir que una primera tipología se dividiría también en dos: crisis previsibles e imprevisibles.

Aunque, ya se ha dicho, la probabilidad no debe ser factor determinante en la gestión de una crisis, es cierto que podemos y debemos prepararnos para aquellas situaciones a las que estemos más expuestos. Cada empresa u organización debe hacer su tarea y establecer su propio "medidor" de riesgo porque, efectivamente, algunos tipos de crisis son más previsibles que otros.



GRÁFICA 9: Tipos de crisis.



Fuente: Pedro Hortas en Comunicación Preventiva.

Las crisis financieras, económicas y laborales (en las que se enmarcarían las crisis por fusiones o adquisiciones, huelgas, despidos, cierres...) normalmente son previsibles. Podemos conocer con anterioridad qué va a suceder y prepararnos ante posibles escenarios. En este caso, podremos, incluso, conocer cuáles serán nuestros interlocutores y decidir con más tiempo quién será el portavoz.

Las crisis de comunicación originadas por la retirada de un producto, defectos de fabricación o problemas de producción entrarían también dentro del grupo de las más o menos previsibles, en el sentido de que, por lo general, sabemos con cierta antelación lo que está sucediendo, aunque sin olvidar que precisamente por ser crisis, apenas dispondremos de tiempo.

Sin embargo, existen otras crisis en las que realmente el factor “falta de tiempo” cobra, si cabe, una dimensión mucho más preocupante. Son los accidentes en general o los accidentes laborales, los incendios, las explosiones, la contaminación medioambiental, etc. Regularmente estas situaciones no van precedidas de ningún aviso. Son imprevisibles. Suceden y, en ese instante, la empresa cobra relevancia para la opinión pública: es ahí donde se inicia la crisis.

Si queremos ver la situación desde la perspectiva de la Dirección-Departamento de Comunicación, podemos decir que las crisis también se pueden clasificar en evitables o inevitables.

Las evitables suelen presentar una fase de alerta o precrisis (incubación, con aparición de indicios de activación), otra de escalada, que suele gestionarse como fase de prevención o contención. Si ésta fracasa se entra en la fase de eclosión y, por último, la poscrisis (normalización y superación de impactos).

Las inevitables suelen presentarse por sorpresa y no existe la primera fase o es muy breve, con lo que pasa directamente a la fase de eclosión (los accidentes y las emergencias suelen ser modelos de este tipo de crisis).

Desde la perspectiva de la Dirección-Departamento de Comunicación, podemos decir que las crisis también se pueden clasificar en evitables o inevitables.



*En el momento inicial de una crisis no se conocen todos los datos ni es posible contrastarlos, especialmente con lo más importante del caso que es, en todo momento, las potenciales consecuencias en la población. Ellos serán, sin duda, los públicos prioritarios.*

En ambos casos, el ciclo completo de las crisis sólo se cumple cuando se ha fracasado en una o ambas vertientes de gestión: 1) solución de las circunstancias objetivas que la provocan; y 2) la conducción de la comunicación e información que generan. Para cada una de ellas, el resultado ideal sería:

En las evitables, que no llegue a producirse la eclosión, con lo que sus consecuencias no serán tan graves.

En las inevitables, salir de la crisis cuanto antes, evitando que se vuelvan crónicas o que su impacto sea grave.

Un poco más a fondo, Losada nos ofrece una amplia tipología de crisis a partir de una serie de variables:

### **Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos**

– **Objetivas / Subjetivas:** es una diferencia importante. Nada tiene que ver una crisis objetiva (medible, cuantificable, visible...) con una crisis derivada de una percepción (equivocada o no) o de un estado de opinión, más o menos extendido. Aunque las consecuencias pueden llegar a ser igual de importantes, la gestión de los acontecimientos, especialmente en las primeras fases, es muy diferente, lo que se traduce en un modo distinto de afrontarlos tanto en las medidas concretas como en los plazos. El mejor ejemplo de una crisis objetiva es una catástrofe ecológica, muy visible públicamente y con graves consecuencias económicas, personales y medioambientales (este autor pone por ejemplo el hundimiento del petrolero Prestige frente a las costas de Galicia, en España).

En el momento inicial de una crisis no se conocen todos los datos ni es posible contrastarlos, especialmente con lo más importante del caso que es, en todo momento, las potenciales consecuencias en la población. Ellos serán, sin duda, los públicos prioritarios. Por ello, en estos primeros momentos, lo mejor es casi siempre actuar con transparencia y asegurando que se ofrece toda la información de la que se dispone. Es algo muy cercano a un contacto emocional.

En el caso del Prestige, en los primeros momentos se negó la evidencia del desastre tratando de evitar la responsabilidad en los hechos. Se insistió después en infravalorar el alcance real y se llegaron a afirmar datos incorrectos. Pero, a medida que pasaban las horas, los hechos iban negando sucesivamente las explicaciones del Gobierno y añadiendo más preocupación y más enfado.

– **Internas / Externas:** esta división tiene que ver con el origen de la crisis, es decir, por la procedencia de las causas que la desatan. Por una parte, se encuentran las crisis internas, que nacen en el interior de las organizaciones y se extienden después al resto de la compañía y a

los públicos externos; y, por otra parte, están las crisis externas, aquellas cuya causa tiene su origen en algún fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente de fuera de la organización. La gestión de una crisis con origen en el interior o en el exterior de la organización es necesariamente distinta y la forma de abordarla, también.

### Según el momento

Las crisis pueden ser también catalogadas en función del tiempo concreto en el que nos enfrentamos a ellas. De hecho, el momento y los hechos conocidos por la opinión pública determinan enormemente el tipo de crisis en la que nos encontramos, puesto que toda situación de crisis tiene una evolución que sigue unos pasos más o menos establecidos. Estos pasos –"no crisis", "precrisis", "crisis" o "poscrisis"– determinan, sin lugar a dudas, el tipo de estrategia que podemos diseñar, así como las situaciones que puede desencadenar.

Actuar tarde o con lentitud deja muy pocas oportunidades de salir airoso. Por ello, siempre es recomendable actuar pronto (antes de que se llegue a producir la crisis o, al menos, cuando se observan los primeros indicios) y con la suficiente rapidez, de forma que tomemos la iniciativa de la comunicación, antes de que lo hagan otros actores (medios de comunicación, autoridades, compañías competidoras, etc.).

### Según su nivel de gravedad

Las crisis también pueden ser clasificadas a partir de su nivel de gravedad. Una opción nos permitiría usar el símil de un semáforo con un nivel rojo (máxima gravedad), un nivel amarillo (gravedad intermedia) y un nivel verde (pequeña gravedad).

*Las crisis también pueden ser clasificadas a partir de su nivel de gravedad. Una opción nos permitiría usar el símil de un semáforo con un nivel rojo (máxima gravedad), un nivel amarillo (gravedad intermedia) y un nivel verde (pequeña gravedad).*

GRÁFICA 10: Niveles de gravedad de una crisis.



Fuente: Elaboración propia.

Es un modo muy gráfico de clasificar las posibles crisis. De hecho en Estados Unidos, tras los atentados del 11 de septiembre de 2001,

*Las causas concretas que están en el origen de las situaciones de crisis son enormemente diversas y dependen en buena medida del sector en el que se produzcan, las consecuencias presumibles de los hechos y el perfil de las personas implicadas de alguna forma en la resolución del caso.*

diseñaron una escala de cuatro niveles-colores, para indicar el nivel de peligro respecto a futuros atentados terroristas. El problema que puede plantear es que la población se acostumbre a niveles elevados de gravedad y deje de tomar las medidas de precaución indicadas en los mismos. También se puede utilizar una referencia numérica con niveles 1, 2, 3, 4 o, bien, como en la gestión de prioridades, establecer un nivel A, B y C. Cada empresa u organización puede elegir una forma de establecer los niveles. Es importante diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa la entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. Un ejemplo de caso grave fue la histórica crisis del Tylenol “asesino”, campaña de gestión que le valió a Johnson & Johnson numerosos galardones, y lo que es más importante, revertir la situación y salir fortalecido.

### Según sus efectos

Es interesante recuperar la clasificación que realiza Linke<sup>9</sup> en función de los efectos de la crisis. Según su tipología, podríamos hablar de los siguientes tipos de situaciones:

- Las que explotan (un fuego, un accidente, un evento notable y con impacto).
- Las inmediatas (que toman por sorpresa a la empresa, un problema medioambiental, una entrevista relevante o un informe televisado).
- Las crisis en construcción (las que se pueden anticipar, como las negociaciones sindicales o los despidos).
- Las crisis continuas, los problemas crónicos (como los metales pesados en pinturas).

A partir de este grupo de tipologías, las causas concretas que están en el origen de las situaciones de crisis son enormemente diversas y dependen en buena medida del sector en el que se produzcan, las consecuencias presumibles de los hechos y el perfil de las personas implicadas de alguna forma en la resolución del caso.

Aunque existe un buen número de clasificaciones sobre las causas concretas de las crisis que pueden llegar a afectarnos, se ha considerado que dos aportaciones, las de Rojas<sup>10</sup> y Ritter<sup>11</sup>, son especialmente completas y útiles, puesto que agrupan las posibles causas en una serie cerrada de posibilidades. Para Rojas, las crisis pueden deberse a:

Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.).

Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.).

Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.).

9 LINKE, C. (1998): Crisis, dealing with the unexpected. Probus Publishing Company. Chicago.

10 ROJAS, Octavio (2003): “La comunicación en momentos de crisis”, en la revista Razon y Palabra. [<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n30/orojas.html>].

11 RITTER, M. (2008): Cultura organizacional. Editorial Cruja. Buenos Aires.

Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.).

Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.).

Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.).

Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.).

Retirada de productos (defectos de fabricación, utilización de sustancias prohibidas en su elaboración, etc.).

Ataques informáticos (virus, entrada de *hackers* a sistemas, etc.).

*Un estudio publicado en 2002 destaca que existen 16 tipos de crisis empresariales, aunque las más recurrentes son las derivadas por "Acciones Legales" (20%), "Defectos y Retiradas de Productos" (13%), "Mala Gestión" y "Violencia en el Lugar de Trabajo" (ambas con 12%).*

En cuanto a la clasificación de Ritter, quizás más útil a la hora de visualizar el problema detectado, serían:

Crisis sobre los productos (mal uso y contaminación, mal funcionamiento, reclamaciones, etc.).

Crisis en la industria de los servicios (como las que se producen a raíz de incendios en hoteles, accidentes ferroviarios, secuestros, cortes prolongados de energía...).

Crisis de medio ambiente.

Crisis vinculadas a cuestiones institucionales (de orden legal y financiero).

Crisis ligadas a personas (empleados, obreros...).

Un estudio publicado en 2002 (informe del Institute for Crisis Management) destaca que existen 16 tipos de crisis empresariales, aunque las más recurrentes son las derivadas por "Acciones Legales" (20%), "Defectos y Retiradas de Productos" (13%), "Mala Gestión" y "Violencia en el Lugar de Trabajo" (ambas con 12%).

Finalmente quisiéramos destacar la propuesta de Climent, quien expone tres tipos de crisis aplicadas a un colegio o centro educativo:

**Internas.** Afectan al funcionamiento del centro. Responden al concepto clásico de "crisis" entendida como "cambio", o al derivado de la situación económica general del entorno. Las puede haber:

a) De reorganización. Implica cambios de nombres o cargos en el organigrama del centro.

b) Económica. Que dan como fruto el aumento de la morosidad o el recorte en los gastos.

**Físicas.** En general, incluyen las situaciones de riesgo para la salud, como puedan ser las:

a) Alertas sanitarias.

*La gestión de una crisis integra un conjunto de acciones inseparables y complementarias. Hoy no se puede hablar sólo de gestión de crisis de forma aislada, porque no es defendible que las empresas y organizaciones actúen sólo cuando ésta se ha presentado.*

b) Causas naturales, pero extraordinarias, como inundaciones o terremotos.

c) Causas previsibles. Incluyamos en este apartado los incendios y las fugas de gas. Se hace necesaria la prevención.

d) Accidentes.

**Sociales.** Son aquellas en las que algunos de sus protagonistas podrían incurrir en causas penales, y que, de un tiempo a acá, han cobrado un gran interés por parte de los medios de comunicación.

a) Amenaza de bomba.

b) Problemas extramuros, como la venta de drogas. Suelen provocar las denuncias de los padres y la vigilancia policial.

c) Acoso/agresiones entre alumnos (en algunos casos, grabados con teléfonos móviles y difundidos posteriormente en redes sociales).

d) Agresiones de profesores a alumnos (con especial acento en los acosos sexuales y de pederastia).

e) Agresiones de alumnos a profesores.

f) Agresiones de padres a profesores.

### 4.3 EL CICLO DE VIDA DE UNA CRISIS

Si analizamos el modo en que se desarrollan las situaciones de crisis, podemos observar que se puede establecer una analogía entre las crisis y el modelo biológico mediante el cual un organismo vivo pasa secuencialmente por las fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive (muerte). Este “ciclo de vida”, aplicado a la crisis, puede emplearse para prever los resultados esperados en cada etapa del ciclo y determinar qué actuación es la más apropiada en cada momento.

De este modo, mediante una gestión adecuada, las crisis podrían no alcanzar las fases de crecimiento y madurez. Consecuentemente, el patrón completo del nacimiento, crecimiento, madurez y declive de una crisis se correspondería tan sólo con aquellos casos en los que la empresa u organización no actúa hasta que ve amenazados realmente sus intereses o actúa a tiempo pero de forma ineficaz.

La gestión de una crisis integra un conjunto de acciones inseparables y complementarias. Hoy no se puede hablar sólo de gestión de crisis de forma aislada, porque no es defendible que las empresas y organizaciones actúen sólo cuando ésta se ha presentado. La responsabilidad empresarial u organizacional consiste en sentar, previamente, las bases para hacerle frente anticipadamente.



Acción empresarial u organizacional y situaciones de riesgo suelen ir de la mano, por lo que deben anticiparse procedimientos que eviten la activación o disminuyan los efectos de esas situaciones de riesgos. Hace años se hablaba, casi exclusivamente, de gestión de crisis, puesto que el esfuerzo principal se ejercía en la reacción ante éstas. Las exigencias de la sociedad en su conjunto y de los grupos de interés en concreto obligan a las empresas a aplicar el principio de precaución, mediante la anticipación en prevención y la adquisición de capacidades de reacción ante los riesgos. De ahí que se haya ampliado el concepto de gestión de crisis y se hable de gestión de riesgos y crisis en la empresa.

*Existe un consenso que afirma la presencia de tres etapas claramente definidas en toda situación de crisis: precrisis (antes), crisis (durante) y poscrisis (después).*

GRÁFICA 11: Procedimientos de actuación en casos de crisis.



Fuente: Pedro Hortas en Comunicación Preventiva.

De esta forma vemos con agrado que los profesionales de la comunicación institucional han establecido ciclos para analizar y combatir las situaciones de crisis. Existe un consenso que afirma la presencia de tres etapas claramente definidas en toda situación de crisis: precrisis (antes), crisis (durante) y poscrisis (después). Estas etapas definen y catalogan los tres momentos en los que una organización debe enfrentarse a los hechos, desde que éstos comienzan a vislumbrarse hasta que la crisis se cierra completamente. De este modo sirven para ordenar metódicamente las acciones que pueden ser contempladas en cada uno de los momentos.

Algunos autores, sin embargo, destacan que estas tres etapas estarían

*Una crisis pone en peligro la continuidad de las actividades que lleva a cabo una empresa u organización y, bajo circunstancias especialmente graves o a causa de gestiones de crisis particularmente torpes, puede suponer incluso una amenaza para la pervivencia de la entidad.*

incompletas si no van precedidas por una primera fase, definida como la “no crisis”, caracterizada precisamente por la ausencia de algún tipo de situación catalogada como crisis pero que, sin embargo, resulta determinante en todo lo que viene después. Aquí hemos optado por seguir el modelo de las tres etapas, ya que muchas situaciones o recomendaciones son similares para la “no crisis” (el tiempo –indefinido– que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar una crisis) y la precrisis (fase en la que se manifiestan los primeros síntomas, los indicios de una previsible situación de crisis).

Aunque ya profundizaremos en ello, diremos que la precrisis nos prepara para detectar a tiempo aspectos de la producción, gestión o relaciones de la organización que comienzan a presentar alarmas o problemas latentes. Si tenemos un Plan de Comunicación sólido, éste será el momento de activar las primeras medidas para enfrentar una futura crisis.

La segunda fase se presenta cuando la crisis está ya encima. Ha estallado de forma clara y es conocida externamente, a menudo a través de los medios de comunicación. Es el momento de enfrentarla a través de la aplicación de las medidas previstas con anterioridad para este tipo de situaciones, convenientemente adaptadas a los hechos ahora conocidos. Algunos teóricos recomiendan distinguir dos tipos de momentos en esta etapa: fase aguda (muy espectacular a causa de la puesta en escena de los medios de comunicación; puede durar desde pocas horas hasta semanas) y fase crónica (concluida la etapa virulenta, se inicia un proceso menos abrupto y más sostenido en el que la situación sigue siendo delicada y peligrosa).

La poscrisis es cuando la situación apremiante ha concluido y, también, las causas que la han provocado. Es un momento de balance, de análisis de la situación resultante (en especial a nivel de imagen) y de ajuste de las medidas técnicas y humanas previsiblemente útiles para sucesivas ocasiones similares. Es la etapa para recuperar lo perdido con la crisis a todos los niveles, tratando de volver a la situación que existía antes de que llegaran los problemas.

#### **4.3.1 ANTES DE UNA CRISIS: ANTICIPARSE AL DESASTRE**

Una crisis pone en peligro la continuidad de las actividades que lleva a cabo una empresa u organización y, bajo circunstancias especialmente graves o a causa de gestiones de crisis particularmente torpes, puede suponer incluso una amenaza para la pervivencia de la entidad que se ve implicada en ella. Si no perdemos de vista esta realidad, aceptaremos sin reservas que debe hacerse todo cuanto se pueda para evitar que se produzca una crisis o para minimizar sus efectos más dañinos.

Ante todo habrá que destacar muy bien que no existen fórmulas mágicas



que puedan preservar sistemáticamente a las organizaciones del estallido de una crisis ni de sus consecuencias.

Ferran destaca que en materia de crisis sólo existen dos estrategias que permiten a una entidad actuar con cierta anticipación e incrementar así sus expectativas de subsistir y de seguir llevando a cabo su labor pese a la potencial hostilidad generada por sus actuaciones (dolosas o no). Lejos de ser excluyentes, destaca, estas dos estrategias deben conjugarse para minimizar el riesgo que, aun así, difícilmente podrá erradicarse por completo: la estrategia de prevención y la estrategia de previsión.

La prevención (de acuerdo con la RAE, “acción y efecto de prevenir; preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo”) y la previsión (“acción y efecto de prever; acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles”) son necesarias cuando de antemano sabemos que pisamos terrenos inestables. Puestos a buscar un símil que dibuje el entorno en el que las empresas e instituciones desarrollan sus actividades en el presente, difícilmente hallaremos uno más certero que el del campo de minas. Las organizaciones que se adentran en él con una despreocupación más propia de quien pasea por su jardín tienen enormes posibilidades de ver cómo su reputación vuela por los aires hecha añicos.

Así surge la clara necesidad de prevenir, y de ello debe ocuparse la Dirección-Departamento de Comunicación, que ejecutará esa tarea velando en todo momento por la reputación de su entidad, la cual no es otra que la forma en que dicha empresa u organización es percibida por la opinión pública. Tales percepciones pueden y deben ser moldeadas por un programa efectivo de comunicación.

Sin embargo, a la hora de diseñar un programa de comunicación institucional conviene no perder de vista dos consideraciones absolutamente esenciales. La primera es que **las percepciones deben estar siempre sustentadas por los hechos**. Las operaciones meramente cosméticas no sirven porque podemos engañar a alguien todo el tiempo y a todos durante algún tiempo... pero no podemos engañar a todos durante todo el tiempo. En un entorno tan alerta, esta célebre sentencia cobra más vigencia que nunca. Si en lugar de realizar las cosas bien, una empresa u organización se limita a aparentarlo para mejorar su imagen, más tarde o más temprano acabará sabiéndose la verdad. La falsa reputación obtenida, lejos de ser una salvaguarda para evitar posibles situaciones de crisis, actuará más bien como detonante de ella. No en vano, los públicos más críticos tienden a cebarse en las entidades que presentan contradicciones entre sus actuaciones y sus proclamas.

La segunda consideración es que las comunicaciones institucionales bien entendidas parten siempre de una concepción bidireccional. Muchos profesionales de esta disciplina aún piensan que su labor consiste esen-

*Puestos a buscar un símil que dibuje el entorno en el que las empresas e instituciones desarrollan sus actividades en el presente, difícilmente hallaremos uno más certero que el del campo de minas. Las organizaciones que se adentran en él con una despreocupación más propia de quien pasea por su jardín tienen enormes posibilidades de ver cómo su reputación vuela por los aires hecha añicos.*

*El imprescindible ejercicio de anticipación debe plasmarse en un Plan de Comunicación de Crisis, herramienta básica para hacer frente a estas situaciones con ciertas garantías de éxito.*

cialmente en persuadir a los distintos públicos de que su entidad actúa siempre de un modo ejemplar. Se trata de una concepción trasnochada y éticamente cuestionable, pero en absoluto inusual. Un buen Plan de Comunicación debe poner tanto énfasis en garantizar que el punto de vista de la entidad a la que sirve es conocido, entendido y tenido en cuenta por sus públicos como en descubrir, comprender y considerar el punto de vista de tales públicos.

Si una entidad cuenta con una reputación sólida (basada en hechos, no en meras percepciones), acorde con las expectativas de sus públicos (esto es, de todos los actores que puedan ser críticos respecto a sus actuaciones), su vulnerabilidad se reduce significativamente. En consecuencia, es mucho menos probable que acabe envuelta en una situación de crisis.

*Si, pese a todo, la crisis se produce, los canales de diálogo establecidos con los diversos interlocutores permitirán casi siempre gestionar la crisis de un modo mucho más proactivo y ágil. Un Plan de Comunicación receptivo a las demandas de los diversos públicos y respetuoso con sus puntos de vista convertirá en potenciales aliados aquellos actores sociales que, de otro modo, serían sin duda potenciales enemigos. Y si ello no basta para abortar la crisis, por lo menos la hará mucho más llevadera y reducirá las dosis de riesgo asumido por la entidad implicada.*

*En cualquier caso, a donde no llegue la estrategia de prevención debería llegar la estrategia de previsión. Las crisis requieren siempre actuaciones muy ágiles y flexibles pero, ante este tipo de situaciones, la improvisación resulta casi siempre nefasta. Es crucial, por tanto, haber realizado previamente una planificación meticulosa de las acciones comunicativas que llevaremos a cabo en caso de crisis. (Ferrán, 2007).*

El imprescindible ejercicio de anticipación debe plasmarse en un Plan de Comunicación de Crisis o Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis, herramienta básica para hacer frente a estas situaciones con ciertas garantías de éxito. Aunque ya profundizaremos más adelante sobre este documento, conviene ahora destacar tres aspectos que nunca deben pasarse por alto en su elaboración, en los que, consecuentemente, vale la pena incidir:

- De la forma más exhaustiva posible, este Plan o Manual debe contemplar los diversos factores que pueden desencadenar una crisis. Para lograrlo, lo más recomendable es llevar a cabo una auditoría de riesgos en la que participen todos los departamentos de la entidad, incluso aquellos que realmente cuesta creer que puedan verse implicados en una situación crítica. No olvidemos que una entidad puede acabar viéndose envuelta en una crisis tanto si comercializa un lote de productos en mal estado, como si su campaña publicitaria resulta ofensiva para determinados colectivos, o si su contabilidad es excesivamente "creativa", o si su comité de empresa decide convocar una huelga, o si uno de sus transportistas se ve implicado en un accidente de tráfico grave...

– De poco nos sirve contar con un inventario exhaustivo de los posibles detonantes de una crisis si no tenemos también perfectamente identificados los indicios que nos adviertan de que pueden estar fraguándose tales detonantes. El documento debe recoger también estos indicios y establecer canales comunicativos extremadamente ágiles que garanticen que su detección será conocida con la máxima celeridad por los responsables de gestionar una hipotética crisis.

– Un buen Plan o Manual de Comunicación de Crisis contará con un anexo que incluya los datos de contacto de todos aquellos interlocutores que puedan estar vinculados a los temas potencialmente críticos que afecten a la institución o empresa para la que ha sido elaborado. En situaciones de crisis, contactar a los principales interlocutores antes de que conozcan los hechos por boca de otros puede suponer la diferencia entre enfrentarse a una crisis manejable o dirigirse a un abismo insondable. Ni qué decir tiene, por tanto, que la actualización de estos datos de contacto constituye una labor obligada y necesariamente continuada.

*En situaciones de crisis, contactar a los principales interlocutores antes de que conozcan los hechos por boca de otros puede suponer la diferencia entre enfrentarse a una crisis manejable o dirigirse a un abismo insondable.*

A fin de ahondar en el recurso de enlistar y tener en cuenta los diversos factores que pueden desencadenar una situación de riesgo, realicemos un breve ejercicio respecto a los problemas que pueden derivar en una crisis institucional en compañías aéreas (tan de moda en estos tiempos, con Malaysia Airlines y su 2014 como “annus horribilis”) y en centros educativos:

### **Potenciales conflictos para una compañía aérea**

Accidentes aéreos.

Conflictos laborales.

Problemas de *overbooking*.

Dificultades derivadas de alianzas con otras compañías.

Adquisiciones / Ofertas públicas de adquisición hostiles.

Incidentes ligados a la cotización bursátil.

Amenazas o atentados terroristas.

Secuestros.

Cambios bruscos en los precios.

Impactos en las acciones de sus representantes.

Crisis de suministro de combustible.

Fraudes.

Ataques sociales contra la marca.

*Una organización que haya sufrido los efectos de una crisis será sin duda mucho más sensible al respecto y mucho más receptiva tanto a la idea de prevenir futuros desastres como a la de estar preparada por si, pese a todo, se acaban produciendo.*

Crisis derivadas del aspecto de los aviones.

Problemas de inseguridad de ciertos destinos.

### **Potenciales conflictos para un colegio/centro educativo**

Errores de seguridad en las instalaciones.

Errores de seguridad (violencia contra alumnos).

Discriminación racial, sexual, por minusvalías, cultural.

Acoso sexual.

Fraudes.

Huelgas de personal docente o administrativo.

Quizás sea momento de volver a subrayar que por muy buena que sea nuestra política preventiva, nunca conseguiremos garantizar al cien por ciento que la empresa u organización para la que trabajamos esté absolutamente exenta de verse implicada en una situación de crisis.

Por tanto, no resultaría muy inteligente desatender la gestión comunicativa orientada a la previsión, es decir, aquella que nos permitirá hacer frente a la crisis adecuadamente y reducir tanto como sea posible el daño que nos causará si, aunque sea contra todo pronóstico, acaba estallando.

Por otra parte, nunca debemos pasar por alto que la mejor crisis es la que no llega a producirse. Desde esta perspectiva, dedicar todos nuestros recursos a estar preparados para gestionar la comunicación de crisis con el mayor acierto posible, en lugar de dedicar una parte significativa de los mismos a intentar evitar que la crisis tenga lugar, tampoco parece muy razonable.

La mayor parte de las organizaciones empiezan a desarrollar seriamente sus planes de comunicación de crisis en el preciso instante en que les estalla o, en el mejor de los casos, cuando ya está tan cerca que el miedo se palpa en el ambiente. Ciertamente, reafirmando el dicho de que mejor tarde que nunca. Cuando hablamos de prevención y de previsión, sin embargo, tarde equivale a nunca.

Una organización que haya sufrido los efectos de una crisis será sin duda mucho más sensible al respecto y mucho más receptiva tanto a la idea de prevenir futuros desastres como a la de estar preparada por si, pese a todo, se acaban produciendo. Escarmentar a base de ver a nuestra organización en el filo de la navaja, sin embargo, no constituye la opción ideal.

La mejor manera de afrontar una situación de crisis es estar preparado para ella. Es decir, anticiparse a la situación. Disponer de los sistemas de alerta adecuados que permitan detectarla a tiempo, saber identificarla

adecuadamente y conocer los procedimientos de actuación de antemano serán factores clave para superarla.

Los sistemas de alerta juegan un papel decisivo en este sentido. Cada compañía debe estudiar cuáles son los mejores canales para que, en caso de crisis, la información llegue lo más rápido posible a las personas adecuadas, capaces de activar y poner en marcha el Plan de Comunicación de Crisis.

De este primer y básico paso puede depender en muchas ocasiones el éxito o el fracaso de la gestión de una situación apremiante. Si la capacidad de respuesta y el control de la información juegan un papel preponderante en la resolución de una crisis, una respuesta a destiempo o una filtración al exterior pueden echar por tierra cualquier estrategia anticrisis.

Entre las investigaciones previas que las compañías realizan en el marco de los programas de prevención de crisis, la identificación de aliados es otro de los aspectos fundamentales. Cuando una compañía se encuentra ante una situación crítica es mucho más vulnerable y, por lo tanto, está más expuesta. No es casual que, en algunas ocasiones, a las empresas les lleven críticas por todas partes, se les abran nuevos frentes y parezcan estar en el centro de una diana. Y es que los “enemigos” también saben aprovechar la vulnerabilidad de una compañía que está inmersa en una situación difícil. Por ello es muy importante conocer quiénes son las audiencias hostiles y, sobre todo, quiénes son nuestros aliados. Tal vez les necesitemos.

Otra acción de vital importancia para el ejercicio de prevención consiste en analizar algunas de las crisis que, aunque no hayan afectado a nuestra organización, tuvieron efecto en nuestro sector de actividad o bien en ámbitos relativamente próximos o con los que existe algún punto de contacto. Dado el entorno de alto riesgo en el que las empresas e instituciones desarrollan actualmente su actividad, no debería resultarnos muy difícil encontrar unos cuantos ejemplos que sirvan a nuestros propósitos.

Una vez analizados estos casos de crisis, y a la luz de los resultados obtenidos, llega el momento de formularse algunas cuestiones. ¿Podría habernos pasado a nosotros? ¿Acaso lo estamos haciendo mucho mejor de lo que lo hacía la organización afectada? ¿Tenemos realmente fortalezas de las que carecía dicha organización? O, más bien, ¿tenemos debilidades idénticas o incluso peores? Y aún podemos añadir alguna cuestión adicional, incluso más trascendental: si nos hubiera ocurrido a nosotros, ¿habríamos salido mejor o peor librados que la organización que realmente ha sufrido la crisis? Dicho de otro modo, ¿disponemos de recursos adecuados para hacer frente a una situación como ésa con ciertas garantías?

Si los ejemplos de situaciones de crisis que hemos decidido emplear como referente han sido seleccionados con acierto y si respondemos a estas cuestiones con total sinceridad, este sencillo ejercicio comparativo nos servirá la mayoría de las veces para convencernos de que, más a menudo

*Si los ejemplos de situaciones de crisis que hemos decidido emplear como referente han sido seleccionados con acierto y si respondemos a estas cuestiones con total sinceridad, este sencillo ejercicio comparativo nos servirá para convencernos de que, más a menudo de lo que nos gustaría admitir, lo único que nos ha separado del desastre más absoluto ha sido la diosa fortuna.*

*Establezca, de preferencia mediante un documento, un catálogo de posibles orígenes de los incidentes, problemas, conflictos y riesgos. En ese esfuerzo, que pudiera ser el Plan de Comunicación de Crisis, habrá de definir acciones de comunicación según la probabilidad y gravedad de impactos de cada uno de los riesgos.*

de lo que nos gustaría admitir, lo único que nos ha separado del desastre más absoluto ha sido la diosa fortuna.

Otra técnica, igualmente sencilla y efectiva, consiste en llevar al extremo las flaquezas de nuestra organización planteándonos qué es lo que podría llegar a ocurrir a partir de cada una de ellas si nos situáramos en el peor escenario posible. Y si resultara que concluyen varias de estas debilidades de forma particularmente desafortunada, ¿cuál sería el peor de los escenarios posibles? Probablemente no será necesario forzar la imaginación excesivamente para acabar perfilando ambientes que pongan a nuestra empresa o institución contra las cuerdas. La mayor parte de las veces, esa situación límite puede comportar una seria amenaza, incluso, para la pervivencia de nuestra organización.

El empleo de técnicas de este tipo nos permitirá tomar conciencia tanto de nuestra vulnerabilidad como de lo mucho que está en juego cuando nos amenaza o atravesamos una situación de crisis. Y es esta concienciación la que, en definitiva, nos permitirá impulsar una política de comunicación de crisis orientada a la prevención y a la previsión en lugar de otorgarle la función de apagafuegos que mayoritariamente sigue asignándosele.

Como cierre de este punto, enlistaremos algunos pasos recomendados para la fase “antes de la crisis” o “precrisis”, sin que éstos tengan que darse en el orden que los presentamos:

**Crear un área o departamento de comunicación.** Las empresas u organizaciones que no cuentan con esta herramienta difícilmente podrán emprender esfuerzos de prevención integral, ya que carecen de elementos que den forma, coordinen y difundan estas acciones.

**Diseñar un plan de actuación.** Será la parte en que las autoridades convoquen a los responsables de todas las áreas para que, de la mano del área de comunicación institucional, comiencen a plantearse posibles escenarios negativos o delicados, así como sus respectivas respuestas. Aquí entra la necesidad de realizar la auditoría de riesgos de la que ya hablábamos.

**Preparar informaciones estratégicas.** Establezca, de preferencia mediante un documento, un catálogo de posibles orígenes de los incidentes, problemas, conflictos y riesgos. En ese esfuerzo, que pudiera ser el Plan de Comunicación de Crisis, habrá de definir acciones de comunicación según la probabilidad y gravedad de impactos de cada uno de los riesgos. Así planificará y desarrollará las medidas y los medios en que se apoyará la comunicación de crisis.

**Designar portavoces.** Esté preparado; decida de antemano quién o quiénes van a ser el o los portavoces. Entréneles preferentemente con ensayos en los que puedan “escenificar” ruedas de prensa y entrevistas (entre más hostiles, mejor).



**Crear una plataforma de comunicación interna.** Es importante establecer normas de procedimientos para el equipo de comunicación y a su vez para toda la organización. Esto incluye diseñar programas de sensibilización para el personal ante los riesgos, con el objetivo de fomentar una cultura anticrisis. Tendremos que estar lo mejor ordenados-preparados posibles para enfrentar con éxito lo que venga.

**Prestar atención a los medios locales.** Es necesario el monitoreo constante. No es posible vivir sin conocer lo que se dice de nosotros o de la competencia. Muchas veces tendremos “alarmas” gratuitas viendo lo que están pasando (o sufriendo) nuestros competidores.

**Comunicarse regularmente con los medios.** Mantenga relaciones permanentes con los medios de comunicación, aprovechando las actividades habituales de la empresa. Como ya se ha destacado, frente a una crisis es determinante contar con aliados, y si éstos trabajan en los medios será mucho mejor.

**Identificar los públicos.** Elabore una base de datos con las personas que puedan ser implicadas o afectadas directamente por las hipotéticas crisis que ha planteado, así como de sus empleados y sus clientes; no olvide tomar en cuenta a las administraciones públicas, la opinión pública general y los grupos de interés (accionistas, proveedores, colaboradores, etc.).

**Considerar que la información es clave.** Tanto antes como durante la gestión de una crisis, la información es, sin duda, un instrumento que nos permitirá analizar la situación desde una perspectiva mucho más amplia. No basta con tener un conocimiento aproximado del tema. Hay que considerar que durante la gestión de una crisis las informaciones que manejaremos deberán estar contrastadas y actualizadas. Recuerde que respecto al incidente en concreto, necesitamos saberlo todo: cuándo se ha producido, dónde y cómo ha sucedido, cuántas y quiénes son las personas implicadas, qué consecuencias habrá, quiénes están informados, cómo nos hemos enterado...

**Reaccionar con rapidez.** Tenga en mente que todas las acciones que habrá de tomar para enfrentar una crisis tendrán que ser con la mayor rapidez posible. Su primer objetivo será ganar tiempo. Prepárese para ello.

**Actuar con honestidad y ética.** Sea creíble y no mienta (aunque tampoco hace falta que diga TODA la verdad). Transmita sinceramente que es el primer interesado en arreglar la situación (porque, además, lo es).

**Ser el más exigente.** Preséntese públicamente como el juez más estricto... mucho más que la prensa, que las autoridades, y vaya más allá de la propia legislación. El público sabrá reconocer su grado de autocrítica, ya que le hará verse más creíble.

*Sea creíble y no mienta (aunque tampoco hace falta que diga TODA la verdad). Transmita sinceramente que es el primer interesado en arreglar la situación.*



Si en realidad fuimos un área de comunicación profesional –esto es, si ejercimos la prevención y trabajamos sobre las recomendaciones expuestas en la “precrisis”–, la llegada de un período crítico representaría una especie de examen al que nos hemos preparado con tiempo.

**Evitar sentirse inmune.** Estime que a todos les llega una crisis algún día. Nadie es inmune ni por su gran tamaño ni por ser demasiado pequeño; ni por ser muy conocido ni por ser anónimo. No se confíe pensando que su actividad es segura por definición.

**Recordar que la comunicación es más que los medios.** La comunicación no sólo abarca los medios masivos; piense también en la comunicación que fluye entre los inversores de su empresa, los trabajadores, sus familias, sus vecinos, los políticos, los sindicatos, las instituciones, los grupos profesionales, los grupos de presión social y cualquier eslabón de su cadena de distribución.

**Asumir que no puede con todo.** Nunca podrá controlar toda la información que circula sobre usted, incluidos los rumores, las “leyendas”, ni mucho menos, como es lógico, las opiniones.

**Informar sobre los temas de seguridad.** Los accidentes son uno de los principales generadores de crisis, por ello mantenga una estrecha relación de trabajo con los responsables de seguridad. Apóyese en ellos para crear campañas de prevención en la materia.

**Pedir asesoría de expertos.** No somos los superhéroes que todo lo sabemos o que con todo podemos. Siempre habrá que considerar visiones externas; incluso es sano para nuestra programación. La asesoría externa nos ofrece una visión distinta y sin concesiones de los profesionales que habremos de contratar.

**Tomar en cuenta experiencias pasadas.** Al tiempo que nos sumergimos en toda la información concreta y detallada del incidente, intentaremos averiguar antecedentes: otras crisis similares de nuestra empresa o del sector. Esto nos ayudará a evaluar posibles escenarios y a conocer la mejor estrategia para resolver la situación a nivel comunicativo. Los aciertos y los errores anteriores siempre son un buen punto de partida.

#### 4.3.2 DURANTE LA CRISIS: ¿QUÉ HACEMOS?

Ésta es la parte primordial del tema crisis. Sí, porque ya no hablaremos de probables o hipotéticos problemas, sino de asuntos reales, tangibles. Ya tenemos al “rival” frente a nosotros, deseoso de hacernos daño, por lo que no sirve de nada correr o esconderse. En términos reales, ya no será tiempo de planear o proponer estrategias, sino de actuar... y entre más rápido actuemos, mejor.

Si en realidad fuimos un área de comunicación profesional –esto es, si ejercimos la prevención y trabajamos sobre las recomendaciones expuestas en la “precrisis”–, la llegada de un período crítico representaría una especie de examen al que nos hemos preparado con tiempo. No hay ga-

rantía plena de “acreditar”, es verdad, pero nadie negará que se enfrenta mejor una prueba así cuanto más se ha preparado para ello.

Una crisis, no hay que olvidarlo jamás, puede acabar con todo nuestro capital en materia de credibilidad si nos descuidamos, es decir, si caemos en error tras error y pensamos que la crisis se tiene que acabar solita. Incluso, el paso del huracán llamado crisis nos puede dejar desempleados o, mucho peor, acabar minando la capacidad de una empresa u organización, lo que con certeza se traducirá, lamentablemente, en cierres y despidos generales.

Las crisis suelen aparecer de forma inesperada, por ello no hay preparación infalible para ellas. Hay que recordar que las crisis tienen un interés mediático (los medios las aman tanto como los tiburones aman la sangre), por lo que cuando un problema nuestro aparece en los medios éste se multiplica en tamaño y complejidad. Quizás haya periodistas y medios que jamás tomaron en cuenta nuestros boletines u otros materiales informativos por considerarlos tácitamente sin interés mediático, pero, llegado el momento crítico, seguramente estarán afuera de nuestras instalaciones, en la sala de espera de nuestras oficinas, o llamando constantemente a nuestros teléfonos para que les hablemos largo y tendido de ese problema que a nosotros nos gustaría borrar del mapa.

Como ya hemos expuesto, la clave es tener la capacidad de liderar la crisis, de reaccionar rápido y no vernos inmersos en ella sin capacidad de respuesta. Esto significa que no podemos permitir que otros hablen por nosotros o que sean los medios de comunicación quienes marquen nuestros tiempos. Así que, siempre, el factor tiempo es la clave. Cuanto antes conozcamos la situación, mejor podremos activar nuestro Plan de Comunicación de Crisis y, por lo tanto, la gestión será desde una posición más cómoda. Con el fuego en los pies (enterándonos del problema por los medios o, peor aún, que el periodista nos pregunte directamente sobre él) nadie trabaja bien.

Para ser los primeros en conocer la situación (que deberá ser nuestro objetivo número uno), debemos tener siempre activado un sistema de alerta, tal como se destacó cuando hablamos del “antes de una crisis”. Al momento de llegar la crisis debemos estar listos para saber gestionarla. Lo ideal sería habernos entrenado para situaciones así, pero eso no siempre ocurre o no siempre es posible.

Obviamente, hay de crisis a crisis; su carácter de alerta o peligro dependen de la naturaleza de la empresa u organización. Como lo que está en juego no es poco, es decir, la reputación de la empresa u organización (así como nuestra reputación... y trabajo), es conveniente saber evaluar hasta qué punto un problema es meramente interno y cuándo se puede convertir en crisis, afectando o no a la opinión pública o a las audiencias clave. Para ello, los sondeos de opinión (antes de la crisis y, en la medida

Hay que recordar que las crisis tienen un interés mediático (los medios las aman tanto como los tiburones aman la sangre), por lo que cuando un problema nuestro aparece en los medios éste se multiplica en tamaño y complejidad.

*Una de las acciones principales para enfrentar una crisis es la obtención, recopilación, sistematización y análisis de toda la información que seamos capaces de recoger sobre lo ocurrido.*

de nuestras posibilidades, durante ésta) son de gran utilidad, puesto que nos marcarán el pulso de la opinión pública y nos permitirán medir los resultados finales.

Ahora bien, ¿qué hacemos una vez que nos llega la señal de alarma?, ¿qué hacemos si estamos frente a una crisis? Los pasos suelen ser casi siempre los mismos:

**Activamos el Plan de Comunicación de Crisis.** Se identifica la crisis (valorarla en su justa medida) y se implementan las medidas previstas de manera automática, además de establecer plazos de reacción. Convocamos al Comité de Crisis, que ya tendremos definido de antemano (estipulado en el Plan Integral de Comunicación); las personas que lo componen deben estar disponibles y, preferentemente, enterados del caso al momento de convocarlas.

(Antes, o a la par de este punto, claro, habrá que controlar los hechos que generan la crisis, a fin de evitar que los daños técnicos alcancen dimensiones importantes. Aunque esto no es responsabilidad directa del área de comunicación, sí es necesario que ésta promueva las acciones preventivas y la cultura de seguridad, para que los problemas técnicos u operativos se solucionen rápidamente. Éste es un compromiso que debe ser asumido por los responsables de las diferentes áreas que pueden ser afectadas por riesgos. En la fase de “antes de la crisis” cada uno de ellos debió haber informado y alertado de las vulnerabilidades que observe en su área).

**Recopilamos toda la información posible.** Esta labor corresponde a la Dirección-Departamento de Comunicación, que intentará centralizar toda la información. Rastreamos todos los detalles del incidente, los antecedentes, buscaremos apoyos externos si los necesitamos, etc.

**Preparamos la postura oficial.** Es decir, qué va a decir la compañía sobre un problema. Aquí deberá aparecer toda nuestra experiencia en la materia, ya que debemos “pulir” los mensajes e instrumentos que el Comité de Crisis haya estimado para responder a tal cuestión.

**Informamos.** En este punto deberá decidirse a qué audiencias, en qué momento, cómo y quién lo hace. El portavoz deberá estar preparado. Lo más importante es tomar la iniciativa y liderar el proceso de información para evitar los rumores y las informaciones falsas.

Nos detendremos un poco a analizar el segundo punto. Una de las acciones principales para enfrentar una crisis es la obtención, recopilación, sistematización y análisis de toda la información que seamos capaces de recoger sobre lo ocurrido. Sin esta información será imposible conocer verdaderamente el escenario en el que nos hayamos, la previsión de su desarrollo y, por lo tanto, el modo de enfrentar los acontecimientos y comunicarlos.

No hay un modelo universal para su aplicación, pero la máxima que debe regir el comportamiento de la organización en esta fase es muy clara: reunir la mayor cantidad de datos útiles en el menor tiempo posible. Para ello, la empresa debe conocer perfectamente a las personas, órganos y departamentos internos capaces de atender nuestra necesidad de información, para que, junto a nosotros, respondan preguntas como éstas:

- ¿Qué ha ocurrido exactamente? ¿Cómo y cuándo se han producido los hechos?
- ¿Qué ha causado estos hechos? ¿Qué ha fallado?
- ¿Dónde están localizados los hechos?
- ¿Quiénes son los afectados? ¿Cómo se encuentran?
- ¿El hecho desencadenante resulta ya perfectamente conocido por la empresa? ¿Está agotado o, al menos, controlado?
- ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo? ¿Y, previsiblemente, a medio y largo plazo?
- ¿Cuál es el nivel de “mediatización” de la información?
- ¿Es ya del conocimiento de los medios informativos o permanece todavía “latente”?
- ¿En qué otros “medios” es conocida la información?
- ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información para los medios? ¿Son internas o externas?
- ¿Circula en forma consistente o sólo en estado de rumor? ¿Qué grado de definición tiene el rumor (o los rumores)?
- ¿Está ya el daño hecho o la empresa puede prevenirlo anticipando ella misma la difusión de información?
- ¿A quién le interesa la historia? ¿Quién se ve afectado por ella?
- ¿Cuál es la urgencia –informativa– de la situación?
- ¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad?

Al activarse una crisis, la organización puede haber perdido ya toda su iniciativa, su capacidad de ser proactiva. Si no existe un Plan de Comunicación de Crisis o la situación se ha escapado ya de sus manos, lo único que le quedará hacer será reaccionar ante los acontecimientos y limitarse a poner en práctica medidas de contingencia que traten de reducir los daños sobre su imagen.

Como cierre de este punto, enlistaremos algunos pasos que se recomienda atender en la fase de “crisis” o “durante la crisis”, sin que éstos tengan que darse en el orden que los presentamos:

*Al activarse una crisis, la organización puede haber perdido ya toda su iniciativa, su capacidad de ser proactiva. Si no existe un Plan de Comunicación de Crisis o la situación se ha escapado ya de sus manos, lo único que le quedará hacer será reaccionar ante los acontecimientos.*

*Siempre se recomendará hablar con la verdad, por más dura que ésta sea. Será un error, además, convertirnos en barreras que bloqueen el flujo informativo.*

**Activar el Plan de Comunicación de Crisis.** Se pondrá en marcha automáticamente (o un encargado de ello lo activará) en el momento en el que se conocen los acontecimientos.

**Analizar la situación que se está produciendo.** Habrá que saber cuanto antes el tamaño del problema a enfrentar; habrá que ver si éste responde a las situaciones descritas o vislumbradas en el Plan de Comunicación de Crisis, a fin de adaptar nuestro mensaje respecto a sus características.

**Reaccionar con rapidez.** Emitir una declaración o respuesta pública lo antes posible (entre una y tres horas a partir de que el problema aparece en los medios).

**Informar a afectados y público interesado.** En el plazo más breve posible (de dos a cuatro horas), habrá que emitir información a varios sectores:

- Los afectados, que deberán ser los primeros en ser informados. El público interno recibirá información mediante canales preestablecidos.
- Los medios masivos de comunicación, estableciendo con claridad sólo los hechos confirmados (no debe hablarse de hipótesis). La ampliación de la información se remite a horas posteriores.
- Los accionistas, grupo específico que puede ser informado a través de la oficina de las máximas autoridades.
- Otros grupos de interés (el plazo dependerá de la gravedad de los hechos). Se podrá informar por diversos medios a clientes y proveedores.
- Administraciones públicas (debe designarse un portavoz específico y cualificado para esta actividad).

**Ser honestos y transparentes.** Siempre se recomendará hablar con la verdad, por más dura que ésta sea. Será un error, además, convertirnos en barreras que bloqueen el flujo informativo.

**Evitar plantearse hipótesis o suposiciones.** Se hablará de hechos ciertos y comprobados. Afirmar sólo lo que la entidad está haciendo y las medidas adoptadas. Hay que dar la impresión de que se está controlando la situación. Si existen motivos legales de confidencialidad, debe decirse.

**Definir las preguntas-respuestas sobre la evolución de los acontecimientos.** Este ejercicio ayudará a que nuestras fuentes (sobre todo en el caso de instituciones grandes) conozcan lo que se comunica y sean consecuentes con ello cuando hablen con los medios de comunicación. El objetivo es garantizar la coherencia en la comunicación.

**Contradecir las informaciones falsas.** No debemos quedarnos callados ante falsas noticias u opiniones dolosas e interesadas pensando que el público no las creerá. Es nuestro deber atacarlas con la información verdadera.

**Acudir al lugar de los hechos.** En casos de accidentes graves o emergencias no podremos tener control de la información si la esperamos en nuestros escritorios, por lo que hay que acudir al lugar de los hechos (que, por otra parte, es donde querrán estar los periodistas). Si no nos es posible estar ahí, o no podemos permanecer todo el día, habrá que designar a las personas que deben hacerlo.

**Recodar a las víctimas y sus familiares.** En caso de siniestros y emergencias en que haya víctimas (heridos o muertos), habrá que atender como se debe a las personas cercanas a éstos y demostrar sensibilidad y cercanía hacia ellos.

**Anticipar la cobertura negativa.** Una manera de enfrentar las informaciones negativas que inevitablemente habrá sobre nosotros es difundiendo las acciones que se están llevando a cabo para resolver el problema. Un hecho negativo puede crecer si nosotros damos la sensación de que no nos importa.

**Comprobar lo que se está haciendo para mejorar la seguridad.** Los medios querrán saber y ver lo que se hace para evitar problemáticas como la que nos aqueja. Aquí debemos ponernos de acuerdo con los servicios de seguridad para garantizar el acceso y apoyo a los representantes de los medios de comunicación.

**Posicionar a la organización como fuente de información incuestionable.** Se tendrá en cuenta que nadie suele conocer la situación mejor que la organización afectada. Mantener la credibilidad es esencial, por lo que se debe informar de lo que se conoce sobre los hechos, ya que una negativa a la hora de informar puede ser utilizada como reconocimiento de culpabilidad o tentativa de enmascarar la realidad. Se debe decir lo que se está haciendo, las medidas que se han adoptado para controlar la situación y lo que se va a hacer. De esta forma, prácticamente, desde los primeros momentos, se ocupa un espacio mediático y se demuestra que la organización reacciona de forma responsable. Sólo informaciones contrastadas se difundirán a los medios.

**Instalar una línea de atención telefónica.** Se activará un número de teléfono de información para que los afectados puedan efectuar sus consultas (incluidos, en caso necesario, clientes y colaboradores). Igualmente la web y las redes sociales serán un buen instrumento de comunicación con aquellos que requieren conocer o ampliar la información sobre el caso.

**Activar la web de crisis.** Se hará al momento en que se determine la

*Mantener la credibilidad es esencial, por lo que se debe informar de lo que se conoce sobre los hechos, ya que una negativa a la hora de informar puede ser utilizada como reconocimiento de culpabilidad o tentativa de enmascarar la realidad.*

*No debemos olvidar a nuestros públicos internos. La información que se vaya entregando a los medios y públicos interesados debe comunicarse de manera simultánea al público interno (trabajadores y empleados) por un sistema establecido previamente.*

política de comunicación a seguir (una vez finalizada la reunión inicial del Comité de Crisis, en torno a las cuatro horas de producido el incidente). La página, que ya deberá estar lista en la fase de "precrisis", irá creciendo en información a medida que se precisen los hechos y las reacciones para solucionarlos. Debe designarse un equipo técnico, que estará coordinado por la Dirección-Departamento de Comunicación, para gestionar la página durante este período.

**Controlar los rumores.** El control de los rumores debe ser instantáneo, sobre todo los que provienen de nuestro interior. Si son falsos se anunciará de inmediato; en el caso de que se tuviese algún contenido cierto, pero alguna parte no lo fuera, se debe dejar claro lo que tienen de verdad y desmentir el resto.

**Atender a los medios.** La Dirección-Departamento de Comunicación debe dotarse de modelos para recoger las peticiones de los periodistas; se recomienda que cubran las siguientes cuestiones: nombre del medio, pregunta o solicitud, quién atendió la llamada, qué se respondió (información transmitida), quién autorizó la respuesta y, sobre todo, cómo trató el medio la información facilitada.

**Realizar ejercicios de retroalimentación.** El DirCom (en torno a las 12 horas de conocerse el incidente o evento) debe informar al Comité de Crisis sobre el balance de la situación en materia de comunicación (aunque antes, como se aconseja, hayan existido juntas de "cambio de impresiones"). Esto permitirá estar "al día" y en sintonía. En esta reunión se decidirá la política informativa para las siguientes horas, determinando si hay que hacer alguna corrección en la estrategia establecida hasta el momento, y se concretará el argumentario del día para la relación con los medios y otros grupos de interés.

**Ejercer la comunicación interna.** No debemos olvidar a nuestros públicos internos. La información que se vaya entregando a los medios y públicos interesados debe comunicarse de manera simultánea al público interno (trabajadores y empleados) por un sistema establecido previamente.

**Realizar análisis sobre lo acontecido.** La información aparecida en la prensa escrita y en las emisiones de radio y televisión permitirá evaluar la impresión que ofrecen los medios sobre la situación a la opinión pública. Un análisis detallado establecerá si la reacción mediática contempla el asunto como un incidente o como una situación más grave. En este caso, puede ser conveniente redactar un comunicado para dejar el acontecimiento en su justo nivel, aclarando lo que se crea exagerado y justificando las primeras decisiones adoptadas para solucionar el problema.

**Tratar de volver a la normalidad.** Pasadas las primeras 48 horas desde el incidente, es conveniente, si el asunto está controlado,



reducir los encuentros (directos o telefónicos) con los periodistas para dar la sensación de vuelta a la normalidad.

### 4.3.3 DESPUÉS DE LA CRISIS: APRENDER DE LO SUCEDIDO

Las crisis tienen un principio y un final. Es responsabilidad de la empresa u organización saber decretar el final de una crisis, además de comunicarlo a sus públicos en tiempo y forma. Pero ojo, hay que tener ciertas reservas al momento de dar por finalizada una crisis, ya que nunca hay que confundir el final técnico de ésta con el hecho de que esté totalmente cerrada, debido a que siempre pueden surgir brotes inesperados que podrían reiniciarla. Los riesgos previsiblemente superados pueden contaminar otros frentes y hacer que surjan otros riesgos.

Hay que tener en claro que la gestión de las situaciones de crisis no termina cuando pasa el momento más álgido de la misma o cuando todo parece que ha vuelto a la normalidad. Esta tercera fase, la de “después de la crisis”, no es menos importante que las dos primeras, ya que es en la que la compañía tiene que tratar de recuperar su estado normal y en la que la comunicación juega un papel relevante. Es, incluso, una fase clave para el futuro de la entidad, pues se buscará que nuestro problema –por más duro que haya sido– sea aprovechado para que la institución salga lo más fortalecida de él. ¿Y cómo puede ser esto?, simplemente estudiando a fondo dicha crisis para que, sí o sí, nos deje aprendizajes.

Volviendo al punto sobre el final de una crisis, para considerarla como tal hay que hacer compatibles dos cuestiones: la primera, la necesidad de darla por cerrada y hacer llegar este mensaje claro y nítido a los afectados, a los públicos internos y al resto de públicos considerados como relevantes para nuestra organización; y, en segundo lugar, hay que hacerlo cuando tengamos la absoluta seguridad de que las causas que han motivado la situación de crisis han finalizado y no existe riesgo de que se vuelvan a reproducir. Un paso en falso puede acabar con nuestra credibilidad y convertir a la crisis en un fenómeno permanente, corrosivo e incontrolable, que seguirá erosionando la imagen de la organización ante nuestros públicos.

Ante esa necesidad de “cerrar” la crisis, O’Rourke<sup>12</sup> nos ofrece algunas pistas que podemos considerar útiles para conocer hasta qué punto la situación ha dejado de ser delicada y peligrosa. En concreto, este autor habla de que:

- Los medios de comunicación tienen poco o nada nuevo que contar.
- El volumen de llamadas o quejas por parte de los afectados o los clientes termina o vuelve a la normalidad.
- Los clientes muestran una decreciente preocupación por los hechos.
- El volumen de acciones y la volatilidad de precios han vuelto a los niveles habituales.

*Hay que tener en claro que la gestión de las situaciones de crisis no termina cuando pasa el momento más álgido de la misma o cuando todo parece que ha vuelto a la normalidad.*

12 O’ROURKE, R. J. (1997): “Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad”, en Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, No. 4; citada por LOSADA (2010).

*La organización debe asegurar de forma permanente que las causas que han desencadenado la crisis han finalizado, de forma que estemos seguros que éstas no vuelvan a provocar las mismas situaciones no deseadas en el futuro.*

El paso fundamental para comenzar a hablar del cierre de la presente fase, sin embargo, será la comprobación técnica fiable de que las causas que han originado la crisis han finalizado completamente y no hay ninguna posibilidad de que se vuelvan a activar. Esto lo tendrá que decretar el Comité de Crisis, que necesitará previamente el análisis y los informes de los técnicos, de los especialistas responsables del área de la compañía en la que se ha desencadenado la crisis.

Losada destaca que, una vez segura de la finalización de la crisis, la organización deberá entrar en una fase de recuperación, en la que tratará, por una parte, de extraer enseñanzas útiles para el futuro (por ejemplo, para que no vuelva a ocurrir) y, por otra parte, de recuperar los niveles de imagen y de fidelidad que se hayan perdido en sus públicos. Es decir, deberá buscar devolver la confianza a sus públicos internos y externos, clientes reales y potenciales, a la opinión pública y a los medios de comunicación.

Aprender de lo sucedido no es algo que hagan todas las instituciones. De hecho, Alcat<sup>13</sup> reconoce que del universo del 95% de empresas u organizaciones que, tarde o temprano, sufren una crisis con "efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también, en su cuenta de resultados", sólo el 10% de ellas aprovechan esta circunstancia para "corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas".

Con esto podemos destacar que ninguna crisis debería cerrarse sin una evaluación de lo sucedido. Por muchos deseos que tengamos de olvidar esos días de "infierno", habremos de trabajar para que la experiencia nos sirva para afrontar nuevas situaciones. La empresa u organización deberá establecer un sistema de trabajo (normalmente contemplado en el propio Plan de Comunicación de Crisis) que permita realmente aprender de lo sucedido. En primer lugar, se realizará un análisis de la cobertura para medir la respuesta de los medios de comunicación y hará un mapa de audiencias (quiénes han sido las más activas, las más hostiles...). Por otro lado, se valorará cada una de las medidas adoptadas: los aciertos y los errores de la gestión. Esto nos servirá para conocer las herramientas que han sido más eficaces y las que, por el contrario, han entorpecido la gestión.

Habremos de volver a los puntos que se recomiendan para sacar adelante esta fase. La mayoría de los autores consultados coinciden en que la poscrisis debe incluir la puesta en marcha de dos tipos de actividades, las que tienen que ver con la organización y las asociadas a las cuestiones de comunicación:

### **Organización**

– Desactivar completamente las causas de la crisis. La organización debe asegurar de forma permanente que las causas que han desencadenado la crisis han finalizado, de forma que estemos seguros que éstas no vuelvan a provocar las mismas situaciones no deseadas en el futuro.

13 ALCAT, Enrique (2008): "¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de la crisis", en Revista de Comunicación, No. 7, Pág. 28.

– Evaluar el protocolo y la actuación del personal de la gestión organizativa de la crisis. Se trataría de revisar el correcto funcionamiento de los pasos activados por la organización ante el estallido de la crisis, así como la participación del personal asignado a labores concretas en estas situaciones.

– Comprobar que las compensaciones a terceros han sido satisfechas. De forma que no exista riesgo de quejas, denuncias o cualquier otro tipo de escenario no deseado un tiempo después de haber cerrado teóricamente la crisis.

### Comunicación

– Efectuar un autoanálisis de la crisis. Resultará muy útil la realización de un análisis objetivo de la gestión comunicativa llevada a cabo por la organización durante la crisis, es decir, evaluar objetivamente el funcionamiento de los mecanismos activados durante los sucesos, tanto en la prevención como en la reacción, tratando de aislar los elementos que no han funcionado suficientemente bien o que se han demostrado ineficaces para una más óptima resolución de la situación. De esta forma, la primera enseñanza de la crisis se centrará en mejorar el sistema de prevención y de reacción para el futuro, tratando de estar mejor preparados.

– Evaluar la imagen de la empresa. Una vez cerrada la crisis es necesario saber en qué situación se encuentra la reputación de la compañía. Es decir, qué grado de influencia y de desgaste han tenido los hechos para la imagen interna y externa de la misma. De esta forma, las nuevas estrategias de comunicación deberán ir dirigidas a paliar los vacíos del prestigio o las percepciones negativas que hayan podido ser provocadas por los últimos acontecimientos.

– Reconocer el esfuerzo desarrollado. Es decir, agradecer el trabajo y el esfuerzo de todos los que han trabajado en la resolución de la crisis, en una doble vía: personal, a través del máximo responsable de la compañía; y masivo, a través de comunicados o publicidad en los medios de comunicación, dirigido a la opinión pública.

El conjunto de estas medidas nos dará una relación muy completa del nuevo escenario en el que se encuentra la organización y sus prioridades inmediatas, al mismo tiempo que la capacita lo suficiente como para enfrentarse a situaciones similares que puedan aparecer en el futuro.

La fase de poscrisis significa que poco a poco se vuelve a la normalidad. Los medios de comunicación pueden seguir preguntando y la táctica principal consiste en asegurar que está todo controlado, que las medidas adoptadas han dado un resultado satisfactorio para solucionar el asunto y que la empresa desarrolla sus actividades con normalidad.

Es el momento de preparar el plan de superación, que en su elaboración debe plantear cuatro etapas:

Investigación y evaluación de impactos.

*Una vez cerrada la crisis es necesario saber en qué situación se encuentra la imagen de la compañía. Es decir, qué grado de influencia y de desgaste han tenido los hechos para la imagen interna y externa de la misma.*

*El mayor aporte que las crisis ofrecen vendría a ser la experiencia, el aprender de ellas para tener la posibilidad de evitar aquellas que pudieran venir.*

Determinación de los objetivos que habrán de alcanzarse con el plan y desarrollo de un modelo de comunicación, a fin de lograrlos a corto y medio plazo.

Ejecución de los programas diseñados en el plan.

Evaluación de resultados, mediante una auditoría de imagen.

La investigación y evolución de impactos (especialmente los negativos) puede realizarlas la propia empresa u organización o encargarlas a una consultora. En cualquier caso se deben evaluar las actitudes de los grupos de interés de la entidad después de la crisis. Se analizará la opinión que tienen sobre las medidas preventivas adoptadas para evitar la crisis o reducir sus efectos, las acciones desarrolladas para la gestión de crisis, la credibilidad en la gestión de la comunicación e información, la valoración global sobre los gestores de la crisis y el impacto en la imagen corporativa. Un público fundamental son los empleados, puesto que habrán seguido la crisis en primera línea y se les debe preguntar sobre su valoración de la gestión.

Además se debe investigar la reacción pública ante la crisis y lo que opinan los líderes de opinión y columnistas. Los procedimientos que habrá que utilizar serán el seguimiento y el análisis de contenidos en los medios, durante y después de la crisis y, también, encuestas y entrevistas. Se debe hablar directamente con los afectados, para conocer su opinión sobre las acciones paliativas de la empresa ante los daños y perjuicios que hayan podido sufrir así como interesarse por si han sido bien atendidos durante la crisis por el equipo designado por la organización.

Para capitalizar las experiencias se tomará nota de los errores cometidos. Y asimismo de los aciertos. De las oportunidades desaprovechadas. Habrá que analizar las estrategias que se desecharon y hubieran resultado eficaces, así como aquellas que no fueron previstas y que se tuvieron que improvisar.

Finalmente, será útil elaborar un documento con la autoevaluación de los aciertos y los errores a lo largo de la crisis. El mayor aporte que las crisis ofrecen vendría a ser la experiencia, el aprender de ellas para tener la posibilidad de eludir aquellas que pudieran venir.

Habrà de tenerse presente (muy presente) que el final de una crisis es el comienzo de otra. Regularmente el proceso vuelve a comenzar y deben ponerse en marcha nuevamente los mecanismos de planificación-prevención con el fin de evitar futuras situaciones negativas.

Como cierre de este punto, enlistaremos algunos pasos que se recomienda atender en la fase de "poscrisis" o "después de la crisis", sin que éstos tengan que darse en el orden que los presentamos:

**Verificar que la crisis ha terminado.** Tan importante es saber cuándo nos encontramos ante una situación de crisis como saber en qué momento la damos por cerrada (y, sobre todo, cómo lo hacemos). Desde luego, antes de darla por concluida, lo primero es cerciorarnos de que la crisis está resuelta técnicamente sin que haya ningún riesgo de reactivación.

**Examinar el estado de las relaciones de la empresa.** Habrá que revisar cómo quedaron nuestras relaciones con inversores, organismos gubernamentales y medios de comunicación, entre otros, a fin de conocer su actual relación hacia la organización.

**Trabajar en el cierre mediático.** Debe trabajarse sobre las declaraciones de medidas que se van a tomar, el anuncio de próximos pasos, el balance de lo ocurrido, etc. Es decir, cualquier información o declaración que permita transmitir a la opinión pública que todo ha terminado y que lo hemos hecho bien. No es recomendable dejar nunca una crisis sin cerrar en los medios.

**Agradecer apoyos.** Un primer paso después de cerrar una crisis es agradecer la cooperación y la colaboración a todos aquellos individuos y organizaciones que hayan prestado apoyo a la empresa a lo largo de la crisis. Pero recuerde que los medios de comunicación son sólo un canal y una audiencia. No olvidemos cerrar la crisis frente a los demás públicos. Agradecer los apoyos suele ser una buena oportunidad para mejorar e intensificar las relaciones con la comunidad y con las instituciones, si realmente conseguimos transmitir una buena gestión (honestidad, transparencia, diligencia y responsabilidad).

**Supervisar la atención y compensación a víctimas o afectados.** Si la crisis fue generada por un accidente, desastre natural o percance técnico, tendremos que atender a las víctimas o afectados, sobre todo cuando la atención mediática ha disminuido. En bastantes ocasiones, situaciones que parecían ya olvidadas se han reavivado por la falta de reacción y compensación de la empresa a los afectados pasados los primeros momentos de la crisis.

**Realizar autocrítica.** Deberá llevarse a cabo una crítica interna sobre las respuestas de la empresa en los momentos de crisis. Es el momento de revisar cómo han funcionado los distintos elementos del Plan de Comunicación de Crisis, los procedimientos establecidos, etc., de manera que se identifiquen tanto los problemas de ejecución como los puntos positivos.

**Actualizar el Plan de Comunicación.** Si es que ya existía, buscar actualizar nuestro documento rector en materia comunicativa mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a lo largo de la crisis recién sufrida. No debemos dejar pasar la oportunidad de replantear nuestras estrategias comunicativas, pues no hay (ni debe pensarse que existe) un Plan de Comunicación perfecto.

*Una vez cerrada la crisis es necesario saber en qué situación se encuentra la imagen de la compañía. Es decir, qué grado de influencia y de desgaste han tenido los hechos para la imagen interna y externa de la misma.*

*Ninguna gestión de crisis deberá cerrarse sin un análisis de lo sucedido. Por muchos deseos que tengamos de "pasar página", no cabe duda que tener presente la experiencia nos servirá para afrontar nuevas situaciones.*

**Elaborar y archivar informes sobre la crisis.** Evitar caer en los mismos errores, por ello deben proponerse informes críticos sobre todo lo ocurrido y archivar el Plan de Comunicación de Crisis, de modo que, en el futuro, se disponga de punto de referencia y no se vuelva a iniciar de cero.

**Buscar noticias positivas.** Es momento de comenzar a recolectar acciones o proyectos que hayamos hecho o estemos haciendo bien, a fin de anunciarlos o reactivarlos al interior y exterior de la empresa u organización. Estas informaciones nos ayudarán a recuperar parte del terreno perdido en cuanto a responsabilidad social o credibilidad.

**Seguir prestando atención a los públicos afectados.** Muchas veces no basta con apoyar o compensar a las víctimas o afectados por una crisis. Son varios los ejemplos de instituciones que han ido más allá en la atención a sus afectados, lo que socialmente les ha redituado puntos valiosos como empresa u organización responsable. En este punto se ejemplifica la idea de una crisis no siempre tiene que dejar resultados negativos, sino la oportunidad de salir favorecidos.

**Seguir informando a los medios de comunicación.** Si fuese necesario, es recomendable seguir emitiendo información relacionada al tema de la crisis, o respecto a los ecos o consecuencias que haya dejado la misma. Seremos mejor vistos, esto es con mayor profesionalidad, si nosotros somos los que informamos en lugar de que los periodistas se acerquen a preguntar.

**Evaluar y enriquecer el Plan de Comunicación de Crisis.** Incorporaremos el *feedback* necesario al Plan de Comunicación de Crisis para mejorar las estrategias preventivas, con lo que quizás se puedan evitar crisis futuras.

**Aprender de lo sucedido.** Ninguna gestión de crisis deberá cerrarse sin un análisis de lo sucedido. Por muchos deseos que tengamos de "pasar página", no cabe duda que tener presente la experiencia nos servirá para afrontar nuevas situaciones. Para aprender de lo sucedido habrá de medirse el impacto real que la crisis ha tenido sobre la empresa u organización, ya sea en ventas, reputación, producción...; de este último punto extraeremos la información más valiosa, en el sentido de conocer la magnitud del daño causado por la crisis. No obstante, para hacer un diagnóstico sobre la gestión de la comunicación deberíamos considerar los siguientes factores: si hemos demostrado y transmitido a la opinión pública control y confianza desde el primer momento, y si nuestros mensajes han llegado con claridad a la audiencia.



## 4.4 LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Aunque ya hemos ido hablando del papel que juega la comunicación en el combate de una contingencia seria (antes, durante y después de la misma), es necesario profundizar en lo que llamamos comunicación de crisis, que no debe confundirse con crisis de comunicación.

Con la comunicación de crisis, conviene aclararlo aquí, nos referimos al plan o estrategia general que vamos a implementar o ejercer para enfrentar (y tratar de aprovechar) un problema grave, cuya trascendencia ha llegado a los espacios de los medios de comunicación y, por ende, a los ojos y oídos de la sociedad en general. La crisis de comunicación, por su parte, puede entenderse como una serie de situaciones o fallos que habremos de tener en el uso de la comunicación institucional. Ésta, digámoslo así, es más producto de que la empresa u organización no cuente con las armas necesarias en la materia, o de que los responsables de la comunicación institucional no hemos sido lo suficientemente efectivos (principalmente por no haber sabido impulsar o ejercer la prevención en materia comunicativa). Con esto podríamos decir que la crisis de comunicación puede ser parte de la comunicación de crisis, en el entendido de que no hay plan o estrategia de comunicación infalible.

El punto de partida para hablar de comunicación de crisis, por tanto, será entender qué es una crisis (ya hemos escrito al respecto), saber identificarla y ser consciente, además, de que ninguna empresa u organización permanece ajena a una hipotética situación de este tipo.

Recurrimos a la comunicación de crisis cuando nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen o la reputación de nuestra compañía. Todas las empresas u organizaciones del mundo pueden verse envueltas en una crisis, aunque, obviamente, habrá más riesgos en unas que en otras. Las compañías con una gran notoriedad, por ejemplo, están mucho más expuestas, precisamente por el interés que despiertan en la opinión pública. Las instituciones cuya actividad entrañe algún tipo de peligro para los trabajadores o para el entorno (petroleras, mineras, transportistas de combustibles...), o aquellas que operen en sectores que gocen de mala reputación (partidos políticos), serán las que tengan más probabilidades de enfrentarse a una situación de crisis.

Las crisis, lo hemos visto, no atienden a ningún tipo de fórmula matemática ni deben abordarse con márgenes de probabilidades. Todas las empresas u organizaciones deberían estar preparadas y, sobre todo, mentalizadas para gestionar una crisis, ya que si algo caracteriza las situaciones así es precisamente la rapidez con la que suceden los hechos, lo inesperado de los acontecimientos y el interés que, por lo general, despiertan en los medios de comunicación. Si no estamos preparados, esto se traducirá en falta de tiempo, falta de información y, por lo tanto, falta de control.

Por el contrario, si nos preparamos para lo peor y disponemos de las

*Las crisis, lo hemos visto, no atienden a ningún tipo de fórmula matemática ni deben abordarse con márgenes de probabilidades. Todas las empresas u organizaciones deberían estar preparadas y, sobre todo, mentalizadas para gestionar una crisis.*



*Si nos preparamos para lo peor y disponemos de las herramientas básicas, podremos afrontar una situación de crisis con tranquilidad, con sentido común y con responsabilidad.*

herramientas básicas, podremos afrontar una situación de crisis con tranquilidad, con sentido común y con responsabilidad. Es decir, podremos liderar la comunicación (tomar nosotros la iniciativa), controlar la situación y hacerlo desde la seguridad y la confianza. Habremos, pues, recurrido a un buen manejo de comunicación de crisis.

Así, es cada vez más frecuente hablar de comunicación de crisis. Sin embargo, no deja de ser un tema espinoso, incluso dado a hablarse en “voz baja”. Sí, porque al hablar de comunicación de crisis nos estamos refiriendo a serios problemas, a peligro... y nadie quiere hablar de ello. No son pocos los profesionales que literalmente temen a una crisis, por ello, malamente, muchas veces apuestan más a que ésta no llegue que a planear su llegada y enfrentamiento. Se les teme a las crisis porque regularmente surgen por sorpresa; al principio se desconocen sus causas y al final pueden arruinar a la organización. La expresión comunicación de crisis, es verdad, moviliza las alarmas, pone a todos a temblar.

Es importante tener presente el tema por diversas razones, algunas ya expuestas. Una de ellas es que las crisis suelen exhibir todas nuestras problemáticas. Si nos sorprende sin una estrategia comunicativa, o, peor aún, sin un área de comunicación, los problemas añejos se activarán de inmediato e inevitablemente se sumarán a los nuevos. Como ya hemos visto, la mayor parte de los conflictos críticos que estallan en las empresas revelan problemas como la falta de una cultura fuerte y ejemplar desde los altos niveles de la organización, y la falta de normas claras y controles en las relaciones entre ciertas personas de la institución y de otras ajenas a ella (clientes, proveedores, intermediarios) para evitar conductas no éticas.

Es por ello que una cultura de comunicación bien asentada tiene el mejor antídoto en la previsión y la proacción. La fórmula es fácilmente enunciable: conducta ética, cultura integradora, buenas relaciones y controles de los procesos. No es imposible. No se trata de una utopía.

Si la empresa u organización goza de una buena reputación, atajar la crisis resultará mucho más fácil dentro de la problemática general a la que nos tenemos que enfrentar. Aquí es cuando más resulta de utilidad ser ordenados, tener una planeación. Por ejemplo, ante una crisis es clave tener al día un buen archivo de prensa sobre nosotros y sobre lo que hicieron los demás cuando les estalló una situación parecida.

Una crisis informativa tiene mucho de estrategia y, la verdad, no conviene lanzar todas nuestras defensas en una o dos sesiones. Habrá que ir poco a poco, pensando todos los pasos y declaraciones que establezcamos en nuestro Plan de Comunicación de Crisis. A través de este documento, que integra nuestras tácticas a seguir frente a un gran problema, habrá de apoyar el trabajo de los periodistas (al tiempo que también les pedimos colaboración para con nuestras informaciones) y el intento de estar lo más

informados posible de todas y cada una de las declaraciones que se produzcan en la jornada sobre lo acontecido. En resumen, una estrategia de comunicación de crisis exige retomar la iniciativa, adoptar una política de transparencia, clarificar las informaciones que aparezcan contra nosotros, ahorrarse enemigos y buscarse amigos, ejerciendo las mejores dotes posibles en estos momentos, como son la diplomacia y el saber estar.

Es preciso señalar también que los mensajes por sí mismos no pueden resolver las grandes crisis. Ninguna crisis o conflicto, sean internos o extremos, con víctimas o sin víctimas, se resuelve simplemente comunicando. Ni siquiera cuando la solución a un conflicto viene por medio de la negociación: lo que se negocia son decisiones, acuerdos, hechos. Las crisis se resuelven tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas y actuando con hechos. Pocas veces sólo con palabras. Y nunca, como ya hemos subrayado, si estas palabras no están respaldadas por hechos y pruebas evidentes e irrefutables.

Nuestra estrategia de comunicación de crisis, por tanto, debe apegarse a la anticipación como norma de trabajo, de ahí que nuestra apuesta de comunicación institucional tenga que ajustarse a los principales principios de comunicación para enfrentar situaciones de crisis:

El primero (y principal) es **no improvisar la reacción en comunicación**. Se tienen que haber analizado previamente las posibles situaciones que con más probabilidad pueden afectar y establecer tácticas que habrá que aplicar en cada caso.

El segundo es que **las estrategias deben concretarse en un documento** (Plan de Comunicación de Crisis), junto a los procedimientos para la relación con los medios de comunicación y otros públicos. Esta planificación ayuda a no cometer errores, facilita tomar la iniciativa a la hora de informar y gestionar la relación con los periodistas. Ciertamente, en los primeros momentos de la crisis, no se suele disponer de mucha información sobre lo sucedido, las causas que lo originaron y la posible evolución. Por ello, hay que preparar información general que, obtenida del análisis previo sobre riesgos, puede convertirse en información complementaria de la que se conozca al principio, que generalmente suele ser escasa.

El tercero consiste en preparar documentación para **informar de las medidas preventivas que se han adoptado para evitar o reducir riesgos**, tanto a los medios de comunicación como a los grupos de interés. Esto reducirá la pérdida de credibilidad y de imagen al mínimo.

La anticipación en la planificación y la profesionalidad en la gestión de la comunicación evitan la improvisación al equipo de comunicación institucional, que no puede verse arrastrado por los acontecimientos ni dominado por la

*Las crisis se resuelven tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas y actuando con hechos.*

*La empresa u organización debe asumir de forma rápida y eficaz los procesos de comunicación necesarios, que contribuyan a superar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen.*

tensión y presión que se produce en estos casos. Es muy importante en los primeros momentos, en que no suele haber información clara y precisa de lo sucedido, hacer hincapié en las medidas preventivas anticipadas, en la rapidez en la reacción para mitigar impactos y que, según se vayan conociendo datos y otras informaciones, la entidad se ponga en contacto con sus públicos internos y externos. Se trata de ir por delante de especulaciones y rumores.

La comunicación ayuda a superar crisis fundamentalmente cuando se han adoptado medidas de prevención, es decir, cuando se ha hecho todo lo necesario para evitarlas o, al menos, reducir sus daños. La comunicación, durante la crisis, servirá para:

Presentar las medidas preventivas sobre riesgos.

Justificar y explicar las decisiones tomadas para solucionarla.

Informar sobre los resultados de las acciones implementadas para volver a la situación de normalidad lo antes posible.

Dialogar con los afectados e implicados para tranquilizarles, hacerles llegar la preocupación de la entidad por lo sucedido, lamentando los hechos, y presentar las acciones para paliar los daños y otros efectos de la crisis sobre ellos.

Mantener una relación eficaz con los medios de comunicación y los grupos de interés.

Evitar un desgaste importante en la imagen de la entidad afectada.

De esta manera, la empresa u organización debe asumir de forma rápida y eficaz los procesos de comunicación necesarios, que contribuyan a superar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen.

La reacción debe iniciarse de forma inmediata a la aparición de los primeros indicios de que hay algo que puede originar una crisis. Hay que demostrar que la empresa está preparada y que sus directivos están dispuestos a dar la cara, tanto para solucionar los hechos como para explicarlos. En caso de accidentes, la capacidad de reacción se demuestra cuando, en el plazo más breve posible después de producirse el acontecimiento, se presentan, en el lugar de los hechos, miembros de la dirección, acompañados del responsable técnico del área implicada y del gestor o gestores de la comunicación de crisis. Así, los afectados comprobarán que han sido atendidos desde el primer momento y los periodistas confirmarán que la entidad se ha preocupado por hacer frente a la situación. En los casos en que la crisis no ha sido provocada por un accidente o siniestro, se debe reaccionar comunicando cuáles son las primeras informaciones que se conocen del asunto, las medidas que se van a aplicar para reconducir la situación y los canales que, además de los habituales, se ponen a disposición de los posibles afectados para recibir información directa y, en su caso, atención a sus posibles reclamaciones.

También, en cuanto se tenga una información contrastada sobre lo sucedido, la dirección de la entidad deberá aclarar la causa de los hechos.

De esta forma, cuando se producen fallos en productos alimenticios se debe reaccionar con rapidez, retirando los que están en mal estado e informando de esta circunstancia. Cuando se trata de incidentes que pueden impactar el entorno (por ejemplo, la contaminación medioambiental) no puede eludirse informar aunque la empresa piense que no es grave, ya que se perdería la credibilidad y se produciría una crisis de confianza.

Es momento de recordar la existencia de un principio fundamental que debe ser entendido por los gestores y responsables de la comunicación para no caer en engaños ni atribuciones que no nos corresponden: la comunicación no puede, ni debe, resolver la crisis en sí misma. Las crisis, sean del tipo que sean, necesitan una resolución técnica, profesional o empresarial.

Además de salvaguardar la imagen de la compañía, la comunicación de crisis debe marcarse otros objetivos, como transmitir a nuestras audiencias responsabilidad, transparencia y control. Es decir, el objetivo último debería ser ganar la confianza de nuestros públicos.

Obviamente, si conseguimos cumplir con estos objetivos, habremos convertido una amenaza en una oportunidad. La adecuada respuesta a una situación crítica –y, por lo tanto, potencialmente negativa– puede tener un impacto positivo para sus protagonistas.

En las situaciones de crisis, como ya explicamos, existen unos públicos prioritarios a los que informar. Deben haberse previstos métodos y medios para informarles con la máxima brevedad posible sobre causas, primeros daños, evolución estimada y opciones elegidas para solucionar el asunto. Con los afectados, se deben mantener unas relaciones prioritarias y constantes, ofreciéndoles apoyo inmediato. Un miembro directivo de la entidad se pondrá en contacto con ellos y, en las primeras declaraciones del portavoz oficial, se les hará llegar el sentimiento de la firma por lo sucedido.

Como ya se advirtió, la anticipación contemplará, además, la preparación de informaciones y documentos con contenidos basados en datos de lo que la empresa ha hecho para la gestión preventiva de riesgos (presentados con claridad y huyendo de tecnicismos). Esos contenidos servirán para apoyar las primeras declaraciones y presentar la crisis como un suceso inevitable pese a los esfuerzos de la organización, o en su caso, asumir la parte de responsabilidad que corresponda, disculpándose ante los públicos y concretando lo que va a hacerse para reparar el daño.

La agilidad y la pertinencia en la difusión de información son esenciales para evitar rumores y especulaciones. De ahí que deban establecerse métodos para esa difusión inmediata a los diferentes públicos.

*La anticipación contemplará, además, la preparación de informaciones y documentos con contenidos basados en datos de lo que la empresa ha hecho para la gestión preventiva de riesgos (presentados con claridad y huyendo de tecnicismos).*

*El primer requisito –y probablemente el más importante– de la comunicación de crisis para que sea eficaz es que debe ser proactiva. Es decir, la empresa u organización afectada debe tomar la iniciativa.*

El aprendizaje a través de las crisis (o amenazas de crisis) vividas en la empresa, en el sector e incluso en nuestros competidores directos, resulta un conocimiento importante para la Dirección-Departamento de Comunicación (y, por ende, para la elaboración de un Plan de Comunicación y un Plan de Comunicación de Crisis).

Lamentablemente las reacciones de las empresas ante las crisis son, en general, de defensa y no de aprendizaje positivo. Consideran que estos acontecimientos no tienen más interés que el que se les quiera dar, ya que se piensa que son tan excepcionales, únicos y pasajeros que no merecen dedicarles esfuerzos de capitalización.

A menudo se oyen lamentos como “si lo hubiéramos sabido antes, lo habríamos podido evitar”. Muchas organizaciones, sin embargo, no extraen ninguna enseñanza de las crisis, conflictos o problemas vividos.

Son diversas las experiencias e investigaciones que confirman que las empresas y organizaciones suelen sentirse inmunes a las crisis. Piensan que estas cosas “les ocurren a otros” y, en consecuencia, se muestran reacias a planificar. En la mejor de las situaciones –cuando se cuenta con un documento cercano al Plan de Comunicación de Crisis–, éste suele basarse en la idea de que la gestión de crisis consiste simplemente en un conjunto de medidas de contingencia que han de aplicarse cuando estalla un grave problema, de modo que la organización sufra lo mínimo posible.

En febrero de 1992, una mujer sufrió quemaduras de tercer grado cuando se puso un vaso de café entre las piernas y abrió la tapa para añadirle leche y azúcar luego de haberlo comprado en un *drive-thru* de un McDonald’s ubicado en Albuquerque (Estados Unidos). En agosto de 1994, el jurado de un tribunal estatal de Nuevo México condenó al restaurante de comida rápida a indemnizar a la mujer con 2.9 millones de dólares como compensación por los daños sufridos.

La sentencia provocó grandes titulares en todo el país. Aunque finalmente un juez redujo esa compensación a 640 mil dólares, esta situación es considerada como un buen ejemplo de mala prevención y mala gestión de una crisis, la cual duró largos cinco meses.

¿Podrían haberse evitado esta situación de crisis? Sí. El primer requisito –y probablemente el más importante– de la comunicación de crisis para que sea eficaz es que debe ser proactiva. Es decir, la empresa u organización afectada debe tomar la iniciativa. En la mayoría de las crisis hay señales que indican que existen problemas antes de que se produzcan dichas situaciones. Identificar esta problemática lo antes posible es el primer paso para evitar que esas situaciones se conviertan en un dolor de cabeza severo.

Así, en el caso de McDonald’s, diversos documentos de la compañía revelaron que, en los últimos años, había recibido al menos 700 quejas por quema-

duras de segundo y tercer grado con su café, y que la empresa había llegado a acuerdos por daños y perjuicios con diversos demandantes. Esto ya debería haber significado una advertencia.

Las organizaciones suelen estar obsesionadas con la cobertura negativa que se produce en los medios de comunicación una vez que se desata una crisis. Sin embargo, deberían prestar mayor atención al hecho de que dicha cobertura puede evitarse o reducirse significativamente si se gestionan de modo eficaz y a tiempo los asuntos potencialmente conflictivos, evitando que éstos alcancen la fase aguda y, por tanto, se conviertan en situaciones que llamen la atención de los medios de comunicación.

En el ejemplo de McDonald's pocos ponen en duda que la opinión pública estaba del lado de la compañía si se trataba de determinar a qué temperatura les gusta el café a los estadounidenses. Efectivamente, les gusta muy caliente. Sin embargo, la cadena de comida rápida confundió el tema del debate en Albuquerque. No se estaba juzgando la temperatura del café, sino la seguridad de sus clientes. La multinacional actuó de forma arrogante y desatendió los patrones de seguridad, indignando al jurado y pidiendo a gritos, virtualmente, que el tema tuviera cobertura mediática nacional. Finalmente, no le quedó otra opción que tratar de poner en práctica un Plan de Comunicación de Crisis a corto plazo.

Deberíamos evitar, sin embargo, estos modos de actuación a corto plazo y tratar de utilizar en su lugar procesos de comunicación con un mayor horizonte temporal. En los procesos de comunicación de crisis a corto plazo tratamos, normalmente, con públicos muy activos y con una enorme implicación personal en el asunto específico de que se trate. Sin embargo, cuando el horizonte temporal de actuación es más amplio, la posibilidad de influir sobre la situación es mayor y el nivel de implicación de los públicos afectados menor.

Obviamente, no todas las crisis pueden evitarse. Un número importante de ellas, como los accidentes o los desastres naturales, no pueden preverse, y los medios también hacen eco de ellas. De todos modos, los datos recogidos en países como Estados Unidos<sup>14</sup> indican que las crisis operacionales (como vertidos químicos o manipulación de productos) suponen menos del 4% del total de situaciones de crisis, mientras que las relativas a una mala gestión empresarial acaparan más del 55%.

El *timing* de la gestión de una crisis es clave. Aunque McDonald's reaccionó públicamente y trató de argumentar que "la seguridad es siempre nuestra primera preocupación" lo hizo demasiado tarde. La opinión pública ya había podido leer en la prensa que la compañía conocía desde hacía tiempo los peligros derivados de la temperatura a la que se servía el café y que un responsable de la empresa había trivializado sobre el asunto, declarando que había peligros mayores en un restaurante. La opinión pública también leyó cómo otro de los directivos de McDonald's, que había

*No todas las crisis pueden evitarse. Un número importante de ellas, como los accidentes o los desastres naturales, no pueden preverse, y los medios también hacen eco de ellas.*

14 LOUISVILLE, K. Y. (1994): IMC crisis report. Significant trends in the new coverage of business crisis event during 1993. Institute for Crisis Management; citado por GONZÁLEZ (2007).



*El DirCom y su equipo de trabajo deben tomar la batuta en la elaboración de planes de prevención y de afrontamiento de una crisis, para así definir las estrategias de comunicación que ayuden a que dicha anticipación rinda frutos.*

testificado en el juicio, expuso que las quemaduras por café caliente eran estadísticamente insignificantes en comparación con los mil millones de tazas de café que la empresa vendía anualmente en Estados Unidos.

## 4.5 LA GESTIÓN DE RIESGOS Y CRISIS

Toda empresa u organización que se precie de su calidad e importancia debería contemplar en sus líneas de operación la gestión de riesgos y crisis, una apuesta que suma estrategias que, en primer lugar, intentan evitar que se produzca una problemática seria y, en segundo, facilitan la conducción de las acciones para controlar y reducir los efectos negativos de una crisis que ya está entre nosotros.

Aunque algunas instituciones manejan la gestión de riesgos y crisis como un mismo concepto, en realidad se trata de dos procesos diferentes, pero que guardan una estrecha relación. Por un lado, la gestión de riesgos establece estrategias anticipadas que intentan impedir que tales peligros se activen y desencadenen problemas, mientras que la gestión de crisis procura reducir el impacto de una dificultad seria que ya tiene en jaque a la empresa u organización.

Las máximas autoridades o gobiernos de cada entidad tienen la responsabilidad de establecer estas políticas, estos procedimientos preventivos y de reacción, de acuerdo con las diferentes actividades que desarrollen. Éste es un compromiso que deben asumir en el marco actual de gestión integral de una organización, en la que la comunicación juega un papel clave en el mejoramiento de los procesos y del cuidado de su imagen interna y externa.

Por lo anterior, el DirCom y su equipo de trabajo deben tomar la batuta – en épocas de normalidad– en la elaboración de planes de prevención y de afrontamiento de una crisis, para así definir las tácticas de comunicación que ayuden a que dicha anticipación rinda frutos. Esto evitará, entre otros puntos, tener que improvisar la comunicación cuando se presente una crisis. El trabajo de anticipación para preparar mensajes con informaciones estratégicas facilita que la empresa u organización se posicione como fuente incuestionable de información. El trabajo proactivo ayudará a los responsables de la comunicación institucional en el asesoramiento al Comité de Crisis y en la preparación de mensajes para justificar las decisiones adoptadas en la gestión de una crisis. Con esto queremos decir que la prevención comunicativa no es ya un lujo o capricho, sino una necesidad.

Las crisis repercuten, en la mayoría de los casos, de forma negativa en la imagen de la entidad afectada. Esa valoración se incrementa desfavorablemente cuando la organización no ha adoptado medidas preventivas suficientes para evitar o controlar aquellos riesgos que puedan afectarla. De ahí que, como se viene subrayando, la gestión de riesgos y crisis sea un



compromiso ineludible para toda autoridad empresarial u organizacional. Ésta deberá preocuparse por definir una política clara al respecto, la cual debe dar a conocer a sus empleados. Se tendrá siempre en cuenta que la referencia a las medidas de prevención, al sistema que las mantiene y a la aportación económica que se destina a la política antirriesgos, sitúa a cualquier empresa como socialmente responsable.

La gestión de riesgos y crisis debe ser, por tanto, una más de las diferentes funciones de la institución. Debe recogerse en un documento que presente de forma explícita los principios en que se basa. El modelo o sistema de gestión de riesgos y crisis deberá plasmarse en el Plan de Comunicación o Plan Integral de Comunicación, ya que lo aquí descrito es determinante para el cuidado de la imagen y reputación corporativa (que es una de las razones de ser de un Plan de Comunicación). En este documento integral (suele tener denominaciones particulares como Plan de Gestión de Riesgos y Crisis, Plan de Continuidad de Negocio y Gestión de Crisis, Plan de Autoprotección, etc.) han de inscribirse estrategias como las aquí descritas, además del propio Plan de Crisis o Plan de Comunicación de Crisis, que son, básicamente, los que trabajan la política antirriesgos y anticrisis.

Los principales líderes de la empresa u organización (y sobre todo los encargados de la comunicación institucional) deberán considerar que, en el momento actual, la tipología de riesgos, que pueden hacer peligrar las actividades habituales de aquélla, es diversa. Algunos de estos “puntos rojos” serán evitables con acciones eficaces de prevención... pero otros no (son inevitables), aunque sus efectos pueden reducirse si se adoptan medidas de seguridad o de autoprotección<sup>15</sup>.

El proceso de gestión de crisis, en consecuencia, debe iniciarse antes de que ésta se presente, mediante la detección de los factores de riesgo que pueden ocasionar estas situaciones. Toda organización debe, primordialmente, investigar y analizar el mapa de riesgos que pueden afectarle y cómo ha de afrontarlos, si se producen contingencias derivadas de la activación de alguno de ellos. Se definirán las medidas técnicas para reducir o eliminar los daños y, además, se determinarán los intereses que están en juego (económicos, sociales, personales y otros), que motivan que las crisis tengan, como acontecimientos excepcionales, una dimensión pública y mediática. De ahí que las empresas deban estar preparadas para gestionar con profesionalidad la comunicación de crisis.

La etapa proactiva de riesgos es esencial para prevenir los elementos objetivos que provocan las crisis (hechos) y establecer los procedimientos para reaccionar con rapidez para finiquitarlos. Además, se deben crear programas de comunicación para atender, en cada caso, las demandas de información de los periodistas y de otros públicos que deseen conocer la situación y las medidas adoptadas para solucionarla. Las crisis desestabilizan una organización y la comunicación ha de ser un instrumento estraté-

*El proceso de gestión de crisis, en consecuencia, debe iniciarse antes de que ésta se presente, mediante la detección de los factores de riesgo que pueden ocasionar estas situaciones.*

<sup>15</sup> Marín explica que las “crisis evitables” tienen su origen en asuntos o problemas que, bien gestionados, con una reacción rápida de la empresa afectada, puede impedirse que alcancen su punto más crítico. Entre ellas destacan los conflictos internos en una organización. Mientras que las “crisis inevitables” se generan por accidentes, emergencias industriales y de otro tipo, errores humanos y otros acontecimientos, que quedan fuera de control. Lo importante, en estos casos, es haber previsto medidas de seguridad para minimizar los daños y reaccionar con rapidez.

*El período proactivo tiene como objetivo velar para que todos los procesos operativos, de negocios, de relación con el entorno, etc., estén orientados para trabajar y limitar las consecuencias de incidentes, riesgos o cualquier otro factor que pueda afectar la actividad normal de la organización.*

gico para reducir el impacto en su imagen.

La comunicación interna es determinante en ambos períodos, aunque en el proactivo se enconden muchas de las claves del éxito futuro. Así, internamente debe trabajarse en dos direcciones: 1) crear una cultura de prevención de riesgos; y 2) formar e informar sobre la actuación particular en caso de que esos riesgos se activen. Se pretende evitar así que todo problema o incidente llegue a convertirse en un daño que motive la eclosión de la crisis y, en el supuesto de que suceda, conseguir que la salida de ésta se produzca con el menor impacto (en la imagen y reputación de la entidad) y en el menor tiempo posible. Los empleados deben conocer la política corporativa ante los riesgos y colaborar en su gestión. Pueden ayudar, entre otros ámbitos, en la elaboración de inteligencia sobre vulnerabilidades.

En resumen, el período proactivo tiene como objetivo velar para que todos los procesos operativos, de negocios, de relación con el entorno, etc., estén orientados para trabajar y limitar las consecuencias de incidentes, riesgos o cualquier otro factor que pueda afectar la actividad normal de la organización. La gestión proactiva de los aspectos técnicos debe contemplar cuatro puntos:

Identificación de peligros y vulnerabilidades que faciliten la definición de un mapa de riesgos, según su probabilidad y amenaza.

Establecimiento de los instrumentos y las herramientas con los que se puede evitar, controlar y reducir la activación de los diferentes riesgos.

Auditoría y revisión de los programas implementados, definiendo un proceso cíclico que facilite la mejora continua y, además, cumplir con los cambios que puedan producirse en la normativa legal que la empresa deba respetar según las características de sus actividades.

Elaboración del Plan de Crisis, que contemplará los procedimientos para conducir y dominar la dificultad evitando que su impacto afecte gravemente a la empresa.

En el período reactivo, la gestión de crisis se estructura en dos vertientes: 1) la solución de las circunstancias objetivas o técnicas que las ocasionan (acontecimientos de tipo diverso que pueden afectar negativamente a sus actividades de negocio o a sus políticas de relación con su entorno) y 2) la gestión de la comunicación e información que se genera durante su presentación y evolución.

En este período la comunicación interna estará dirigida a informar sobre la evolución de los acontecimientos, las decisiones y medidas que se adoptan para la solución del asunto que provocó la crisis. Se difundirá a través de canales internos y se entregará al mismo ritmo que se distribuye a los medios de comunicación.

En el período reactivo se busca controlar y conducir la crisis, a fin de alcanzar una salida rápida de esto. Las acciones reactivas comprenden la:

Aplicación del Plan de Comunicación de Crisis y su gestión por el Comité de Crisis, cuando se produce la activación de la crisis o aparecen índices de alerta.

Decisión, elección y comunicación: la alternativa para la solución de lo sucedido y de la evolución de los acontecimientos.

Implementación de la decisión y progreso en la comunicación hasta la salida de la crisis.

*El análisis de las crisis que han ocurrido en los últimos años demuestra que los medios de comunicación y la opinión pública critican a las organizaciones que no se han preparado para afrontarlas.*

No se puede gestionar una crisis, en toda su amplitud, sin integrar estas dos vertientes, pero es muy importante que quede claro que si no se solucionan las circunstancias técnicas o los acontecimientos que generan determinados problemas, es muy difícil comunicar con éxito. Una organización responsable debe, por consiguiente, adquirir una serie de capacidades, aplicar una metodología y preparar unos instrumentos y medios que faciliten el éxito en los dos ejes de gestión.

*El análisis de las crisis que han ocurrido en los últimos años demuestra que los medios de comunicación y la opinión pública critican a las organizaciones que no se han preparado para afrontarlas. Sus gestores no pueden vacilar a la hora de decidir e implementar las acciones necesarias para controlarlas y reducir su impacto. Deben reaccionar de manera inmediata de acuerdo con lo planificado con anterioridad y comunicar de forma adecuada y oportuna lo que está sucediendo y se está haciendo para resolverlo. En caso contrario, perderán credibilidad y serán acusados de falta de transparencia, lo que redundará finalmente en una pérdida importante de imagen corporativa.*

*Riesgos y amenazas, para las empresas, han existido siempre y se han manifestado de múltiples formas, generando crisis diversas. Pero, en la actualidad, se hacen más visibles a la opinión pública debido a la actuación de los medios de comunicación. Éstos hacen un seguimiento estrecho del comportamiento de aquéllas, del resultado de sus productos, de su forma de actuar en los mercados, sus relaciones con el entorno, del respeto a sus obligaciones legales, del grado de control del impacto de sus actividades en el medio ambiente, de la forma de actuar en el marco de la responsabilidad social corporativa, etc. (Marín, 2009).*

La dirección de la empresa debe, por consiguiente, estar preparada para gestionar cualquier situación que pueda afectarla de forma crítica en sus actividades y de manera negativa en su imagen y reputación. La gestión de riesgos y crisis debe ejercerse con profesionalidad. La empresa debe tener procedimientos y equipos preparados para afrontar las diferentes situaciones. Éstos basarán sus acciones y decisiones en la aplicación de algunos principios fundamentales, sabiendo que, cuando no se respeten, las crisis pueden alcanzar tal intensidad que su impacto sea muy grave.

Antes de pasar a la explicación de cada una de estas dos importantes gestiones, debemos destacar que la gestión de riesgos y crisis en una empresa u organización debe basarse en:

*No olvidar que toda crisis tiene un ciclo de vida y, cuando falla la gestión, ese ciclo se presenta con todas sus secuelas.*

Considerar el mapa de riesgos que pueden afectarla, analizando las características de cada uno de ellos y los diferentes tipos de crisis que pueden ocasionar. Dando, además, seguimiento a otras entidades con las que se colabora en determinados proyectos.

Crear una cultura antirriesgo en sus integrantes y lograr la colaboración de todos en la gestión y solución de una crisis.

No olvidar que toda crisis tiene un ciclo de vida y, cuando falla la gestión, ese ciclo se presenta con todas sus secuelas.

Respecto al último punto es preciso recordar que el ciclo de las crisis comprende tres fases:

Antes de la crisis. Aquí podemos ver dos áreas de acción: la alerta o presentación de indicios de que algo puede ir mal (sin embargo, puede no existir esta subfase cuando el acontecimiento que la origina se produce por sorpresa) y la propia prevención (se activan medidas diseñadas con anticipación, para evitar que se produzca la eclosión de la problemática).

La crisis. El brote de la misma, donde se debe controlar la situación para salir de ella lo antes posible.

Después de la crisis o poscrisis. Se vuelve a la normalidad y se desarrolla un plan de superación de crisis, para tratar de rehabilitar los daños técnicos y eliminar el impacto negativo en la imagen corporativa.

Como se puede deducir, la gestión de riesgos y crisis incide directamente en las dos primeras fases de la crisis (incluso en la tercera desde el punto de vista preventivo ante crisis futuras), lo que refuerza su importancia.

#### **4.5.1 LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES**

Definitivamente que el momento más importante para la gestión de una crisis se sitúa antes de que ésta estalle, es decir, en la fase de preparación de nuestra estrategia comunicativa, donde podremos incidir en el tema de la prevención desde la óptica que aquí nos ocupa. En esta etapa –que aquí hemos llamado “precrisis”– la empresa u organización se juega buena parte de su éxito posterior, ya que es donde se levantan los cimientos que harán fuerte (tan fuerte como nosotros lo deseemos) la imagen de la institución que nos contrata.

No hay profesional o académico (ni debe haberlo) que tenga dudas respecto a que las crisis se deben gestionar antes de que aparezcan. No es una contradicción, pues trabajar con las crisis antes de que éstas lleguen es la mejor manera de comenzar a resolverlas. Afirmar esto de forma tajante implica limitar un poco la importancia de nuestra capacidad de actuación

en el momento de reaccionar, es cierto, pero nadie duda que amplía enormemente las posibilidades de prepararnos adecuadamente para cuando llegue el momento. Es aquí donde se decide parte importante de nuestro futuro, ya que siempre estaremos en condiciones de predecir, analizar y prepararnos apropiadamente para lo que pueda llegar a suceder sin urgencias, sin plazos ni exigencias inmediatos. No hay, por tanto, ninguna excusa para no dirigir bien una crisis desde su "gestación".

Las crisis que se han producido en las últimas décadas demuestran que se debe cambiar el modelo de gestión adoptado para su tratamiento. No se trata de esperar a que aparezca el acontecimiento que las origina para actuar. Hay que desarrollar una estrategia global, basada en la política de gestión de riesgos que establezca la empresa u organización, para evitar que el peligro aflore.

Esta política contemplará siempre un período proactivo, en el que se trabajará planificando y diseñando un modelo o sistema de prevención y control de riesgos, y otro reactivo que, basado en lo realizado en el período anterior, reduzca al mínimo los efectos de su activación o facilite la rápida solución de la crisis (este segundo punto sería lo que aquí hemos llamado "gestión de crisis").

La gestión de riesgos debe convertirse en un elemento básico que habrá de incluirse en la planificación estratégica de una empresa, a medio y largo plazo, ya que implantar un sistema de este tipo lleva un plazo relativamente largo. En este período deben atacarse varios frentes, entre ellos:

- Identificar riesgos, valorando su probabilidad y peligrosidad.

- Planificar un modelo de autoprotección.

- Implementar todo lo planificado (acciones de prevención).

- Hacer un seguimiento para verificar el grado de control que se ejerce sobre los riesgos potenciales y reducir las vulnerabilidades.

- Adoptar medidas de mejora para progresar en la protección.

Aquí surge la importancia de preparar instrumentos, materiales, mensajes y personas que puedan ayudarnos a controlar o erradicar situaciones peligrosas para el presente y futuro de nuestra entidad. Todo cuenta al momento de enfrentar una crisis, por ello, al prepararnos ante posibles conflictos, debe incidirse, como punto inicial, en el establecimiento de relaciones sólidas, recíprocas y positivas con el conjunto de los públicos de la organización (especialmente con los estratégicos). Esto permitirá a la institución contar con una predisposición inicialmente favorable por parte de sus públicos, quienes, al fin y al cabo, tendrán parte importante de responsabilidad en la resolución de la crisis. Obviamente, no es posible establecer este tipo de relaciones cuando la crisis ya estalló.

*Trabajar con las crisis antes de que éstas lleguen es la mejor manera de comenzar a resolverlas.*

*Lo escrito nunca dirá tanto como las acciones, de ahí que sea conveniente difundir todo lo bueno que hacemos hoy, así como lo que pensamos hacer mañana en beneficio de la colectividad, lo cual se define en las políticas de responsabilidad social corporativa.*

Las empresas y organizaciones, por lo regular, cuentan con una cultura o valores de trabajo que les identifica, los cuales pueden ser usados como defensa al momento de presentarse problemas. Esta serie de intangibles debe darse a conocer a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto como punto de partida, a fin de que ayuden a mejorar nuestra reputación y que ésta sea más sólida, lo cual ayudará en el momento en que llegue una dificultad. No hay que esperar a que aparezca un problema para presentar los valores de la empresa; hay que acuñarlos anticipadamente en las percepciones de nuestros públicos.

La cultura y los valores de una firma caracterizan la forma de actuar de todos sus integrantes, creando un estilo propio que se proyecta en sus diferentes manifestaciones ante el entorno, con el objetivo fundamental de presentar una imagen que sea valorada positivamente. La comunicación de estos intangibles también habrá de planificarse. La Dirección-Departamento de Comunicación debe trabajar estableciendo estrategias a corto, mediano y largo plazo para posicionar a la institución como una entidad responsable.

La primera declaración sobre la cultura de una empresa u organización debe estar recogida en su Misión y Visión. Sin embargo, lo escrito nunca dirá tanto como las acciones, de ahí que, como destacábamos, sea conveniente difundir todo lo bueno que hacemos hoy, así como lo que pensamos hacer mañana en beneficio de la colectividad, lo cual se define en las políticas de responsabilidad social corporativa.

Hoy, antes que nada, la empresa debe definir y documentar sus políticas de interés social, de cumplimiento de la normativa legal y prevención de riesgos. Una empresa socialmente responsable debe establecer un modelo, o sistema de gestión de riesgos, adaptado a sus características específicas y crear una cultura antirriesgo en sus integrantes, que facilite el seguimiento del funcionamiento del sistema y la eliminación o (al menos) el control de vulnerabilidades que puedan generar problemas, conflictos o crisis. La cultura debe darse a conocer y hacer explícitos sus diferentes componentes mediante programas de comunicación, pero no sólo con palabras y mensajes, sino con hechos.

Si la institución goza de una buena reputación atajar la crisis resultará mucho más fácil, sí, pero también será clave contar con aliados tanto dentro de los medios de comunicación como en otros sectores sociales que nos pueden ser de mucha utilidad a la hora de apoyar nuestra versión de los hechos... y éstos se "trabajan" con tiempo. Es en esos momentos cuando más resulta de utilidad tener al día un buen archivo de prensa sobre nosotros mismos y sobre lo que hicieron los demás cuando les ocurrió algo parecido a lo que pasamos ahora.

Todo esto refuerza la idea de establecer la cultura de la prevención. Un primer paso para analizar qué tan fuertes estamos en la detección y



gestión de conflictos potenciales sería que la institución se formulara una serie de preguntas cuyas respuestas le ayuden a situarse en un escenario lo más real posible:

¿Existe un documento en el que se especifique el conjunto de riesgos previsibles que tiene la organización por su propia naturaleza?

¿Tiene la empresa un Manual de Crisis o Plan de Comunicación de Crisis?

¿Saben los directivos qué deben hacer cuando llegue una crisis?

¿Lo saben los empleados?

¿Existe un portavoz preparado para hablar sobre nuestros riesgos?

¿Existe un Comité de Crisis con una composición y unas funciones concretas que habrán de desempeñar en caso de crisis?

¿Existen instrumentos de comunicación específicos preparados para ser activados en caso de que estalle una dificultad seria?

Una organización verdaderamente preparada para afrontar con garantías una situación de crisis debería responder positivamente a todas estas cuestiones (o a una buena parte de ellas).

Es importante destacar desde ahora que cada crisis es diferente a las anteriores, por lo cual no hay un modelo único que permita pautar los comportamientos recomendables en cada caso. Sin embargo, no sólo es posible sino necesario revisar una serie de actuaciones a realizar para afrontar la crisis con más garantías de poder tomar la decisión correcta.

Igualmente es claro que las empresas y organizaciones no presentan los mismos riesgos de sufrir una crisis. Al respecto, Jeffrey Caponigro, en *The Crisis Counselor*, ofrece un listado de aquellas instituciones que, por su naturaleza, son más vulnerables o propensas a sufrir problemas serios, de las cuales se destacan las siguientes:

Las que acaban de sufrir una crisis.

Las que trabajan en sectores muy regulados, como son las relacionadas con la seguridad, el medio ambiente, la energía, la salud, la infancia, la alimentación o el transporte.

Las que atraviesan dificultades financieras.

Las dirigidas por ejecutivos famosos.

Las que cuentan con participación pública.

Las que crecen rápidamente.

Las dos o tres más representativas de cada sector.

*Es importante destacar que cada crisis es diferente a las anteriores, por lo cual no hay un modelo único que permita pautar los comportamientos recomendables en cada caso.*



Una de las claves para solucionar una crisis es "adelantar", en cierta medida, el futuro, lo que significa prever los escenarios potencialmente generadores de crisis a los que se enfrenta nuestra empresa u organización.

Aquellas donde la propiedad o la máxima dirección está lejos de donde se puede producir la crisis.

Las que atraviesan por alguna situación de tensión personal, laboral, etc.

Losada destaca que una de las claves para solucionar una crisis es "adelantar", en cierta medida, el futuro, lo que significa prever los escenarios potencialmente generadores de crisis a los que se enfrenta nuestra empresa u organización. Conocer esta información, realizar esa previsión, es el único modo fiable de establecer pautas de preparación y reacción adecuadas ante lo que pueda llegar a suceder. Por ello se debe procurar tener un conocimiento exhaustivo sobre los peligros reales con los que puede toparse la institución en el futuro, muchos de los cuales no podrán evitarse.

Esta apuesta comunicativa, desarrollada sobre todo en el campo de las relaciones públicas, fue etiquetada bajo la denominación genérica de *issues management* o *public issues management* ("gestión de conflictos potenciales"), un ámbito de trabajo de enorme importancia en la fase preventiva de una crisis y que se basa en identificar cuestiones potencialmente emergentes que pueden aparecer en cualquier momento e influir negativamente en el desarrollo de una organización. El impulsor de esta corriente, Chase<sup>16</sup>, la definía como el esfuerzo sistemático y continuo por "detectar aquellos asuntos externos e internos que pudieran afectar a la empresa en el futuro [...] y en la iniciativa que tomaba la organización para participar en el debate político antes de que las circunstancias le obligaran a ello".

El *issues management* ayuda a la organización a anticiparse a cuestiones y sucesos que puedan afectarla y a ganar el tiempo necesario para desarrollar una respuesta positiva. Siendo así, la gestión de conflictos potenciales debería formar parte esencial en la planificación de estrategias de comunicación, ayudando a alinear los objetivos de la organización con las expectativas de las partes interesadas, y vinculando la planificación de la comunicación con los objetivos de la organización.

Sin embargo, no todas las situaciones previsibles para la organización deben ser catalogadas como conflictos que merezca la pena prever. Existe un buen número de situaciones, propias del sector en el que se mueve la organización, que no presentan la gravedad suficiente como para ser etiquetadas como un asunto que pueda derivar en una situación de crisis real. En este sentido, el criterio para catalogar como crítico un conflicto potencial –y, por lo tanto, merecedor de ser tomado en consideración– varía ampliamente en función de múltiples factores, entre los que se cuentan el tipo de organización, el sector al que pertenece, la etiología (ciencia centrada en el estudio de la causalidad) de sus objetivos empresariales y los productos y servicios generados, entre otros. También es preciso recordar que no todos los conflictos tienen interés o repercusiones públicos. A

<sup>16</sup> CHASE, Howard (1977): "Public Issues Management: The New Science", en *Public Relations Journal*, Vol. 33.

menudo son de carácter interno y están íntimamente ligados a la cultura de la propia organización, aunque no por ello son menos críticos.

Sin embargo, lo anterior no exige que la elaboración del mapa de riesgos deba ser lo más completa posible. Debe contener todos los incidentes, accidentes, emergencias, acontecimientos diversos que pueden afectar a todas las áreas de la entidad y a sus relaciones con el entorno. La exhaustividad es esencial para establecer un catálogo con probabilidades de activación y su peligrosidad por el impacto que pueden dejar en la empresa. De ahí que las personas que elaboren el catálogo de riesgos deban conocer muy bien la empresa, sus actividades, etc., por ello debe crearse un equipo que incluya a representantes de los diferentes departamentos y áreas de la entidad, coordinado por la o las personas que van a dirigir lo que será el Comité de Seguimiento y Control.

La evaluación de los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones es fácilmente cuantificable si aplicamos un minucioso trabajo de investigación, apunta Losada. Para este autor, cualquier empresa u organización, haciendo un balance de los peligros que puede ocasionar o padecer en el desarrollo diario de su trabajo, puede objetivar que son muchas las acciones u omisiones que pueden encadenar o iniciar conflictos potenciales. De hecho, nadie mejor que la propia institución está en condiciones de delimitar los posibles riesgos que puede generar, aunque sea difícil admitirlos. Por ello, como se ha destacado hasta ahora, conviene establecer un plan de prevención que se ajuste a una auditoría de riesgos (conocidos y posibles) que puede sufrir la organización, evaluando las circunstancias actuales en donde se desenvuelve para acotar sus peligros o riesgos.

Una de las técnicas más conocidas o utilizadas para identificar los conflictos potenciales a los que está expuesta nuestra organización es **la lluvia de ideas o brainstorming**, en la que un grupo de alrededor de diez personas (con competencia directa en los temas a tratar) aporta ideas o alternativas respecto a uno o varios problemas (en este caso, los peligros potenciales para la organización). Otro recurso es **el análisis del pasado de la empresa u organización**, ya que la mejor predicción de acontecimientos futuros es aquella que se basa en el análisis de los acontecimientos pasados; igualmente se recomienda no olvidar el **entorno competitivo**, pues nada es más útil que permanecer atento a lo que ocurre con las empresas u organizaciones que concurren en nuestro ámbito de negocio. También pueden ayudar **las entrevistas o encuestas a los públicos prioritarios, los foros de debate y las investigaciones de las entidades académicas**, entre otras.

De esta manera, hoy no se puede hablar de gestión de crisis de forma aislada, ya que no es defendible que las empresas u organizaciones actúen sólo cuando la crisis se ha presentado (o está en camino de hacerlo).

*La evaluación de los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones es fácilmente cuantificable si aplicamos un minucioso trabajo de investigación.*

*Hasta hace pocos años se hablaba, casi exclusivamente, de gestión de crisis, ya que el esfuerzo principal se ejercía sobre la reacción ante éstas.*

La responsabilidad empresarial consiste en sentar, con anterioridad, las bases para hacerle frente anticipadamente.

Acción empresarial y situaciones de riesgo suelen ir de la mano, por lo que se deben anticipar procedimientos que eviten su activación o disminuyan sus efectos. Hasta hace pocos años se hablaba, casi exclusivamente, de gestión de crisis, ya que el esfuerzo principal se ejercía sobre la reacción ante éstas. Las exigencias de la sociedad en su conjunto y de los grupos de interés en concreto obligan hoy a las empresas a aplicar el principio de precaución, mediante la anticipación en prevención y la adquisición de capacidades de reacción ante los riesgos. De ahí que se haya ampliado el concepto de gestión de crisis y ya se hable también de gestión de riesgos en las instituciones. La previsión de crisis es una herramienta que ayuda a controlar los efectos de la presentación de un riesgo (un incidente, accidente, conflicto, problema, etc.) que pueda poner en peligro el funcionamiento habitual de una organización. Además, facilita la superación de los daños y reduce la pérdida de la imagen que, generalmente, provoca una gestión improvisada.

Marín destaca que una política de prevención establece acciones encaminadas a:

- 1) Garantizar la continuidad de las actividades de los negocios.
- 2) Procurar que sus procesos operativos no se vean afectados por vulnerabilidades que faciliten que se produzcan acontecimientos en perjuicio de la integridad patrimonial de la organización, la seguridad de sus empleados, la calidad de sus productos, etc.
- 3) Actuar con la debida precaución en sus actividades financieras para que no se superen los niveles de riesgo autorizados.
- 4) Evitar cualquier problema, conflicto o incidencia que dificulte el desarrollo normal de sus actividades y dañe las relaciones con sus grupos de interés.

El gobierno corporativo debe prepararse para reaccionar con agilidad, dado que las crisis son intrínsecas a la naturaleza de las empresas y habitualmente se ven afectadas por la activación de determinados riesgos (financieros, logísticos, fallos en sus productos, de mercado, operacionales, etc.) que suelen presentarse por sorpresa y han de gestionarse con urgencia y bajo presión. Esto obliga a tener en consideración los siguientes principios:

**Precaución.** Éste debe ser el fundamento inicial de la gestión de crisis. Toda empresa está sometida a riesgos potenciales y su principal órgano de gobierno debe comprometerse a gestionar de forma responsable todas las actividades de la entidad para tratar de evitarlos o, al menos, reducir los daños o impactos que puedan produ-

cir. De ahí que la gestión de riesgos deba contemplarse como una función más de la administración estratégica de toda organización y, por consiguiente, deba establecer este principio de precaución como una parte formal de la política general de aquella. La gestión de riesgos es una actuación en el presente con visión de futuro, de manera que la precaución facilite el control de la crisis y evite que ésta sea grave. Es la forma de demostrar que se adopta una actitud de diligencia ante estas situaciones.

**Prevención.** Se deben conocer previamente los posibles riesgos que pueden afectar a una entidad y concretar los modelos de reacción ante ellos. Los riesgos, en las empresas, pueden afectar a sus actividades de negocios, a sus procesos operativos, a sus diferentes ejes de relación internos y externos (relaciones profesionales, sociales, sociolaborales, etc.). De ahí que deban identificarse para adoptar medidas de seguridad, control y determinar probabilidades de aparición y la peligrosidad de su impacto.

**Previsión.** Con ella se establece un mapa de riesgos y crisis potenciales. Hay que estimar que es muy difícil que una organización pueda prepararse para afrontar todas las clases de crisis y su posible evolución. Sin embargo, si se analiza la naturaleza de sus procesos de negocio, sus diferentes actividades y el marco global de relaciones con el entorno, pueden establecerse probabilidades de presentación y definir algunas tipologías de riesgos para atacarlos con mayor conocimiento de causa. Sin olvidar concretar hipótesis de mayor peligrosidad por el impacto y daño en la entidad, preparando, por si llegara a afectar a la propia existencia de ésta, un plan de continuidad de negocio.

**Anticipación en la planificación.** Este principio es complementario de los anteriores. Se debe elaborar un plan de prevención y crear un órgano de seguimiento y control de posibles riesgos que puedan generar crisis. Este equipo será el embrión del Comité de Crisis, cuando éste aparezca, y deberá contar con una serie de medios e instrumentos que le permitan detectar con anticipación suficiente cualquier vulnerabilidad, para corregirla antes de que se convierta en problema. El órgano de seguimiento y control debe vigilar que lo dispuesto en el plan de prevención sea respetado por todo el personal de la empresa.

**Reacción planificada ante la crisis.** Se elaborará un Plan de Crisis y se establecerán las normas de activación del Comité de Crisis y del equipo de conducción de la comunicación e información, así como los procedimientos y las recomendaciones para la gestión (protocolo de actuación) eficaz de la situación. Las grandes empresas suelen establecer un Plan de Continuidad de Negocios (PCN), siguiendo estándares de instituciones especializadas, con acciones preventivas y reactivas para reducir los efectos de la aparición de riesgos en sus

*Los riesgos, en las empresas, pueden afectar a sus actividades de negocios, a sus procesos operativos, a sus diferentes ejes de relación internos y externos (relaciones profesionales, sociales, sociolaborales, etc.).*

*No basta sólo con llevar a cabo una buena gestión económica y obtener beneficios, hay que atender las expectativas de los grupos de interés y la sociedad en su conjunto y a unas obligaciones legales que, además de las tradicionales, se han incrementado en la actualidad.*

negocios y en sus procesos operativos.

**Creación de la logística de apoyo a la gestión y a la decisión.** Se debe dotar de medios de apoyo a los órganos principales de gestión: el Comité de Crisis y la Dirección-Departamento de Comunicación. Se diseñarán sistemas de comunicación interna y externa que garanticen la:

- Obtención de información sobre los acontecimientos y su evolución.
- Entrega de información de primera mano a los públicos internos.
- Relación y comunicación con los diferentes públicos de la entidad.
- Elaboración y difusión de la información a los medios de comunicación.

**Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis.** Incluirá las recomendaciones y los procedimientos que pautarán la relación con los periodistas durante el proceso de crisis y con los diferentes grupos de públicos con los que debe comunicarse la empresa. Se establecerá el equipo de gestión de la comunicación y el sistema de gestión de crisis.

**Respeto a la legislación vigente y a las obligaciones contractuales.** Esto es fundamental para afrontar los riesgos legales que puedan afectar a las empresas que incumplen las leyes o normativas vigentes. Estos riesgos son evitables si se lleva a cabo una aplicación correcta del amplio y complejo marco normativo que las afecta, no sólo en su país de origen sino en los diferentes países en que operan. No basta sólo con llevar a cabo una buena gestión económica y obtener beneficios, hay que atender las expectativas de los grupos de interés y la sociedad en su conjunto y a unas obligaciones legales que, además de las tradicionales, se han incrementado en la actualidad. Entre ellas, la normativa sobre respeto al medio ambiente, derechos de los consumidores, de los trabajadores, protección de datos, cumplimiento de la función de control, el buen gobierno corporativo (fundamentalmente para entidades cotizadas), protección de los intereses de accionistas y de terceros, etc.

En los últimos puntos de este listado se destaca la exigencia de llevar por escrito esta política de prevención (el documento base que recoge todo lo establecido hasta ahora también suele denominarse Plan de Gestión de Riesgos o Plan de Continuidad de Actividades de Negocio), que definitivamente ayudará a contar con un Plan de Comunicación de Crisis más sólido.

La imagen de la organización debe salir lo menos dañada posible de una crisis y esto se logra con una comunicación planificada anticipadamente que, además, ayude a desactivar alarmas y rumores sin fundamento. En dicha faceta es conveniente que el equipo de seguimiento y control del sistema de prevención, así como la Dirección-Departamento de Comunicación, elaboren juntos el documento que integre las actividades preventivas. En este

documento se incluirán los datos sobre el esfuerzo proactivo de prevención de crisis (análisis de riesgos, acciones para prevenirlos y métodos de reacción cuando puedan activarse, creación de cultura antirriesgo en la entidad, formación de los empleados, recomendaciones y procedimientos de seguridad, realización de todo lo anterior según modelos estándar propuestos por instituciones nacionales e internacionales de reconocida solvencia, etc.). Estos datos servirán como referencia para apoyar la comunicación con los periodistas y proporcionarles información en los primeros momentos de una crisis y de esta manera hacer llegar a la opinión pública la preocupación y la actuación responsable de la empresa en prevención de riesgos.

*Si en la fase de prevención se busca adoptar una serie de medidas, establecidas anticipadamente, para que no llegue a producirse la eclosión de un problema, en la fase aguda, estamos obligados a implementar todo lo previsto.*

### 4.5.2 LA GESTIÓN DE CRISIS

Si en la fase de prevención se busca adoptar una serie de medidas, establecidas anticipadamente, para que no llegue a producirse la eclosión de un problema (y que éste no derive en una crisis institucional), en la fase aguda, la que nos ocupa ahora, estamos obligados a implementar todo lo previsto... que si hicimos la tarea adecuadamente estará escrito, a detalle, en el Plan de Comunicación de Crisis. Vendrá lo difícil, es cierto, pero contaremos con las estrategias y armas de la comunicación con el objetivo de reconducir ese grave problema y así volver, paulatinamente, a la normalidad.

Todo proceso de crisis, generalmente, cuenta con dos períodos en su evolución:

**Período de activación**, que puede producirse por sorpresa o presentando índices de alerta (en este caso se aplicarán las acciones preventivas para evitar que la crisis alcance toda su intensidad).

**Período de eclosión**, durante el cual se tratarán de reducir sus peores efectos negativos, implementando una serie de acciones para su solución.

Desde que se inicia el período de activación hay que reaccionar para evitar que la crisis se presente con todas sus implicaciones. Un análisis de determinados indicios y hechos permite plantear ciertas hipótesis sobre su evolución futura y, por consiguiente, redirigir o solucionar el problema que la puede activar.

Como ya se destacó, la inteligencia preventiva es esencial y una responsabilidad para cualquier organización, ya que de ésta depende el éxito o fracaso de nuestra gestión de crisis. Por ello, debe trabajarse permanentemente en el análisis de riesgos, ya que éstos son un componente del entorno económico y social en que se desarrollan las operaciones de empresas y organizaciones.

Ya instalada la crisis, sin embargo, no queda otra más que actuar... y si



*La mejor estrategia de comunicación para enfrentar una crisis será la que sepa transformar la amenaza en una oportunidad para reforzar la organización.*

nos preparamos para ella, mejor. Antes de iniciar este apartado, es importante destacar que las crisis, sobre todo desde la perspectiva de la comunicación, tienen mucho de estrategia, por lo que es preciso señalar que en ocasiones no conviene lanzar todas nuestras defensas en una sesión. Habrá que “tantear” al enemigo, medirlo de cierta manera, para no usar toda nuestra energía en el primer golpe y luego, si la situación se complica, quedar sin recursos desde el inicio de la “pelea”.

Pese a que pueda resultar contradictorio (ante la urgencia por resolver el caso), habrá que aprender a medir nuestros pasos, pensando muy bien nuestras acciones. Debemos, incluso, aprender a exigir (o atacar). Es decir, así como apoyamos el trabajo de los periodistas, también debemos pedir colaboración con nuestras informaciones o que se destaque claramente nuestra versión de los hechos. En concreto, una situación de crisis exige retomar la iniciativa, adoptar una política de transparencia, clarificar las informaciones que aparezcan contra nosotros y ahorrarse enemigos (o buscarse amigos), ejerciendo la diplomacia y el “saber estar” en estos momentos.

Partimos del hecho de que, se afirma, la mejor estrategia de comunicación para enfrentar una crisis será la que sepa transformar la amenaza en una oportunidad para reforzar la organización. Aunque para muchas instituciones esto resulte una locura, la mejor solución para una crisis siempre serán las actuaciones ligadas a actitudes de transparencia y veracidad. Se trata de gestionar verdades y de ser eficaces en ello.

Que quede claro, nuestro esfuerzo tiene que concentrarse en una irrenunciable actitud de compromiso con la exactitud de las informaciones que se ofrecen y, desde una perspectiva de actuación realista, trabajar procurando controlar los rumores, neutralizar las versiones antagonistas, elegir los canales y seleccionar los medios informativos que mejor permitan comunicarse con todos los públicos afectados para intentar lograr el control del mensaje y convertirse en la referencia central de ese mensaje.

El tiempo es determinante en los ciclos productivos de información en los medios, y como gestores de comunicación en situaciones de crisis habremos de saber adaptarnos a ellos. En la crisis no hay tiempo para decidir cómo se va a proceder, pero tampoco se puede improvisar. Por eso, será importantísima una decisión correcta en esos momentos en los que las actuaciones para amortiguar o revertir el impacto de la crisis son lo más parecido a una carrera de obstáculos contrarreloj (a la que hay que llegar bien entrenados). Es decir, con una estrategia de comunicación bien planificada, de modo que las energías y el tiempo se inviertan de lleno en actuar contra la crisis y no en decidir cómo se debería actuar para evitarla.

*En las situaciones de incertidumbre que se asocian a las crisis suelen aparecer dudas sobre la idoneidad de la decisión a tomar, del camino a seguir. Son momentos de tensión, de estrés, en los que hay que actuar sobre seguro después de haber valo-*



*rado los riesgos y los beneficios de cada decisión, pero, con la crisis desatada, es impensable que se pueda disponer de tiempo real para analizar cada actuación con tanto detalle. Por eso, los planes o las estrategias de comunicación han de ser algo así como el mapa de carreteras de un territorio desconocido en el que se tracen todos los itinerarios posibles de forma que, cada vez que lleguemos a un cruce, sepamos a dónde nos conduce cada una de las opciones que se nos presenta en esa intersección. El detalle y el rigor con el que esté elaborado ese mapa nos permitirá saber cuáles son todas las posibilidades de comunicación entre dos puntos para poder decidir la ruta que más interese en función de los objetivos que busquemos en cada momento. (Túñez, 2007).*

*La activación de la crisis obliga a reaccionar con rapidez y aplicar lo establecido en la "precrisis", a través del Plan de Comunicación de Crisis, por lo cual deberá haber dos acciones inmediatas al declararse activa una crisis: convocar al Comité de Crisis y valorar la información disponible.*

Las crisis muchas veces se dimensionan mal porque se cree que se puede actuar ante ellas o contra ellas de la misma forma con la que se canaliza diariamente la información.

Nos queda claro que, independientemente de la estrategia que habrá de seguirse, la activación de la crisis obliga a reaccionar con rapidez y aplicar lo establecido en la "precrisis", a través del Plan de Comunicación de Crisis, por lo cual deberá haber dos acciones inmediatas al declararse activa una crisis:

Convocar al Comité de Crisis en el tiempo más breve posible (de una a tres horas después de producirse el incidente que activa la crisis). Se hará un primer análisis de la situación y se procurará reunir toda la información disponible sobre lo sucedido.

Valorar la información disponible para definir, en los primeros momentos, el nivel de gravedad de la crisis y una primera reacción en comunicación, según lo establecido en el Plan de Comunicación. La decisión es la clave en la gestión de crisis y siempre está condicionada por la información que se tiene en los primeros momentos. Se debe analizar el posible proceso de crisis, para tratar de conducir la situación a una fase de normalización.

En efecto, la decisión es el momento clave de la gestión de crisis. Si es adecuada, facilita la resolución del problema y, generalmente, la pronta vuelta a la normalidad. En caso contrario, la crisis puede agravarse y hacer que se incrementen las críticas hacia sus gestores.

El máximo responsable de la situación está obligado a adoptar decisiones eficaces, en momentos en que está sometido a la presión de los acontecimientos, del seguimiento que hacen los medios de comunicación, la opinión pública y los grupos de interés de la entidad. A consecuencia de ello se le presenta lo que se puede denominar el dilema en la toma de decisiones, que consiste en:

Conseguir una decisión efectiva o, al menos, satisfactoria, que genere el consenso y apoyo de los afectados y los implicados en la crisis.

*El problema principal que se presenta durante el proceso de decisión es que, llegado ese momento, es una sola persona la que tiene que decidir, aunque cuenta con el asesoramiento del Comité de Crisis.*

Encontrar la mejor alternativa en momentos de presión, con muy poco margen de tiempo y con, probablemente, escasa información sobre lo acontecido y su posible evolución, debiendo implementar medios suficientes para conseguir con rapidez la solución técnica de los acontecimientos que originan la crisis.

La persona que tiene que decidir, apunta Marín, debe contar con un grupo de asesores y otras personas implicadas en la crisis, que se integran en el Comité de Crisis. Este órgano orientará su trabajo para analizar la situación, buscar opciones de respuesta y presentar alternativas para que se pueda adoptar la decisión adecuada. Ésta debe basarse en la información disponible y en la administración de los recursos con los que se cuenta para hacerle frente, pero presenta las siguientes condiciones:

Presión del tiempo y tensión por lo sucedido.

Entorno y medios de comunicación exigiendo soluciones rápidas.

Información insuficiente.

Necesidad de encontrar opciones que puedan implementarse con rapidez y seguridad para afrontar la situación.

La solución al dilema conlleva encontrar una decisión eficaz, que satisfaga a los afectados e implicados y pueda justificarse estableciendo mensajes claros y comprensibles, que se harán llegar a los diferentes públicos, por canales perfectamente definidos. El objetivo principal de estos mensajes será reducir la incertidumbre y obtener, en lo posible, consenso y apoyo en torno a la decisión adoptada.

El problema principal que se presenta durante el proceso de decisión es que, llegado ese momento, es una sola persona la que tiene que decidir, aunque cuenta con el asesoramiento del Comité de Crisis. Este comité se convierte, en esos instantes, en un grupo de trabajo que debe asesorar desde diversas perspectivas. No se trata de ofrecer la opción que desea escuchar el líder que ha de decidir. Hay que presentar varias alternativas para dar respuesta a las diferentes hipótesis, apoyadas en la información disponible, suficientemente valorada. Se trata de un asesoramiento múltiple que debe contemplar las opciones técnicas que habrá que implementar, para controlar y conducir la crisis, y las acciones de comunicación, para justificar cada posible solución de forma conveniente y aceptable para los perjudicados e interesados en los acontecimientos.

La decisión, pese a la presión del tiempo, no debe ser precipitada. Tienen que respetarse unos procedimientos: analizar la situación (el problema que ha ocasionado la crisis) y los elementos principales que la conforman, estudiar los valores e intereses afectados y buscar soluciones eficaces para volver a la normalidad.

Otro punto que hay que destacar es el “enfrentamiento” con los medios. Quesada destaca que la relación entre los responsables de gestionar una crisis y los responsables de los medios de comunicación no siempre es equilibrada. Pese a esto, a nosotros, los responsables de la comunicación institucional, nos interesa comenzar un diálogo, ya que tenemos la necesidad de comparecer ante la sociedad y explicar los hechos desde nuestro punto de vista por alguna de las siguientes razones:

Por un deseo implícito de controlar los mensajes informativos que vayan a difundirse sobre la crisis.

Por un empeño en proteger los propios intereses, puestos en peligro o, al menos, en tela de juicio debido a la crisis.

Por la necesidad imperiosa de proteger la imagen que proyectamos a la sociedad.

No es ningún secreto que, en situaciones de crisis, los Directores-Jefes de Comunicación optan abiertamente –de entre las muchas opciones posibles para comunicarse con los medios de comunicación– por la rueda de prensa o el comunicado oficial antes que conceder entrevistas individualizadas a periodistas especializados en su ámbito que así lo soliciten. En cierto modo, es lógica esta preferencia por la rueda de prensa, porque en el fondo están seguros de que a ella sólo acudirán los periodistas generalistas, no especializados en crisis (a veces, ni siquiera especializados en el ámbito temático en el que se está produciendo la crisis), mucho más fáciles de convencer y manejar.

Volviendo al momento en que se activa la crisis, el DirCom tendrá la obligación de accionar el equipo gestor e integrarse en él (el Director-Jefe de Comunicación, ya lo hemos destacado, no puede ni debe tomar las decisiones por sí solo, sino apoyándose en el Comité de Crisis), para asesorar y dar forma a las políticas que se aplicarán en materia de comunicación. En los primeros momentos se debe realizar un análisis sobre la situación en:

Los escenarios de comunicación, en función de la gravedad de los acontecimientos, con las hipótesis de posible evolución.

El grado de libertad de acción (tiempo posible para preparar primeros mensajes).

El contexto (nacional/internacional) en que se han producido los hechos.

Los factores psicológicos y sociológicos que pueden afectar a la percepción en los públicos e influir negativamente en la opinión pública.

Los elementos condicionantes en el desarrollo de las relaciones con los periodistas y el posible tratamiento informativo.

*El DirCom tendrá la obligación de activar el equipo gestor e integrarse en él para asesorar y dar forma a las políticas que se aplicarán en materia de comunicación.*

*Cuando el máximo responsable de gestión de crisis se ha decidido por una opción específica, se debe preparar el modo de difundirla.*

En función de lo anterior, debe definirse la política inicial de comunicación, que concretará:

La primera reacción en comunicación.

La relación inicial con los medios (canales, formas y plazos).

Las instrucciones al equipo de gestión en comunicación, sobre mensajes fundamentales según las características de los acontecimientos.

La necesidad de mantener o realizar cambios en el argumentario general y en el Plan de Comunicación de Crisis.

La información al público interno.

La activación de la web de crisis y de su equipo gestor.

La necesidad o no de activar una línea telefónica específica para atender a los afectados (se designará a los gestores de ésta y se definirán mensajes).

La actuación de portavoces.

La intervención del equipo de relaciones institucionales para grupos de interés específicos (en caso necesario).

Cuando el máximo responsable de gestión de crisis se ha decidido por una opción específica, se debe preparar el modo de difundirla. A partir de ese momento se irá presentando periódicamente el resultado de la implementación de la decisión, mediante canales previamente establecidos. Se procurará mantener la iniciativa anticipando informaciones puntuales sobre el progreso en la solución de la crisis.

Existe un buen número de acercamientos teóricos al fenómeno de la gestión comunicativa de una crisis. Estos modelos comparten la idea fundamental de que la comunicación está en la base de una eficaz y adecuada gestión de cualquier situación de urgencia, además de que es condición indispensable para una resolución más pronta y definitiva.

Es conveniente conocer de forma breve el contenido de estos modelos teóricos de gestión de crisis para, a partir de ellos, extraer una serie de conclusiones que nos sean útiles.

### **Modelo Onion**

Pauchant y Mitroff<sup>17</sup> consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que se pueden abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión. Este modelo denominado Onion ("cebolla", por las capas concéntricas que lo conforman) reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes:

17 PAUCHANT, T. y MITROFF, I. (1992): Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass, San Francisco.

Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización.

Nivel 2. La cultura organizacional: creencias y racionalizaciones que obstaculizan la gestión de crisis.

Nivel 3. Las estructuras organizacionales: infraestructura dedicada a la gestión de crisis.

Nivel 4. Las estrategias de organización: planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis.

En el último nivel los autores incluyen los planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis, y para ello establecen cinco etapas:

Señales de crisis/Detección.

Preparación/Prevención.

Crisis.

Contención de la crisis/Limitación del daño.

Recuperación.

### **Modelo de Siete Capas o Layered**

Hurd<sup>18</sup> estableció este modelo unido exclusivamente a la fase de reacción ante una crisis y sin apenas referencias a la preparación previa al estallido. En este sentido, habla de las siguientes capas (que van del centro hacia fuera):

La conectividad (capa de partida), que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.

La corrección de datos, que conjuga la obtención de información sobre los daños de la crisis.

El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.

La elección de las mejores herramientas de comunicación para que el mensaje llegue de forma correcta.

La memoria organizacional, que hace útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.

Los valores, que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.

El proceso de grupo, que unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

*Existe un buen número de acercamientos teóricos al fenómeno de la gestión comunicativa de una crisis. Estos modelos comparten la idea fundamental de que la comunicación está en la base de una eficaz y adecuada gestión de cualquier situación de urgencia.*

18 HURD, Joanne (1992): Crisis response tools: a layered model of communication support. Texas Tech University, Lubbock.

*En situaciones de apremiante crisis, "las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes".*

### Modelo de Relaciones Públicas de Crisis

Exige que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. La hipótesis de partida de Marra<sup>19</sup> establece que, en situaciones de apremiante crisis, "las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes".

El autor habla de las siguientes fases:

- Planificación de la comunicación de crisis.
- Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- La relación posterior a la crisis con los públicos relevantes.

Marra destaca la importancia de contar con la previsión mínima de un Plan de Comunicación de Crisis y que, ante el estallido de los sucesos, es necesario comunicar o actuar con rapidez, con la necesaria autonomía del Comité de Crisis que ello implica.

### Modelo de las 4 R's

El modelo de las cuatro R's de Heat<sup>20</sup> consiste en la planificación de las situaciones de crisis a partir de cuatro etapas: Reducción, Preparación, Respuesta, Recuperación (*Reduction, Readiness, Response, Recovery*). Cada una de las fases del modelo implica las siguientes medidas por parte de la compañía:

- Reducción: evaluación de los riesgos y su posible impacto.
- Preparación: entrenamiento para la gestión de la crisis.
- Respuesta: análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis.
- Recuperación: mecanismos de restablecimiento.

### Modelo de Objetivos de Comunicación

Lukaszewski<sup>21</sup> desarrolla un modelo de fijación de los objetivos de comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa. Según este autor, en las crisis existen unos principios de comunicación, que se pueden resumir en:

Comunicar primero con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa (responder con rapidez, asumir la responsabilidad apropiada, pedir ayuda y comprensión, informar a los empleados, mostrar preocupación, actuar con transparencia...).

19 MARRA, Francis (1992): Crisis public relations: a theoretical model. University of Maryland Collage Park, Maryland.

20 HEAT, Robert (1998): Crisis management for managers and executives: business crisis – the definitive handbook to reduction, readlines, response and recovery. Financial Times Professional Limited, Londres.

21 LUKASZEWSKI, James (1997): "Establishing individual and corporate crisis communication standards", en Public relations quarterly, Vol. 42, No. 3.

Utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos.

Hablar con una sola voz y ser consistente y concreto al atender a los medios, los empleados y las autoridades.

Actuar con rapidez para comunicar los accidentes. La primera hora es esencial.

Cooperar con los medios, respondiendo a sus preguntas.

Tomar decisiones sólidas y razonadas.

Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.

*El resultado ideal en la gestión de una crisis evitable es abortar el nacimiento del conflicto, alcanzando el punto de no-crisis. Que nunca estalle la crisis.*

### Modelo de las Relaciones Continuas

Se centra en señalar que lo más importante es conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis hasta después de ella. Así, el objetivo sería ejercer una influencia en la opinión pública hasta el punto en que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean al menos tan positivas, o no más negativas que anteriormente.

Sturges, Carrel, Newsom y Barrera<sup>22</sup> señalan que la clave es la previsión, especialmente en las relaciones con los grupos en torno a la empresa y sus opiniones favorables anteriores a la crisis. Hay que tener en cuenta que los grupos que se encuentran alrededor de la organización interactúan entre ellos y sus opiniones (actitudes, creencias y emociones) se entremezclan. La credibilidad de la organización debe ser establecida mucho antes y será lo que influya en las reacciones, una vez que se produzca la crisis.

### Modelo de Crisis Evitables y No Evitables

El modelo de González Herrero<sup>23</sup> tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: evitables y no evitables. En su opinión, el resultado ideal en la gestión de una crisis evitable es abortar el nacimiento del conflicto, alcanzando el punto de no-crisis. Que nunca estalle la crisis. Este resultado, sin embargo, aunque es deseable, no siempre puede alcanzarse, razón por la cual las etapas de crisis y poscrisis quedan reflejadas en dicho modelo teórico.

Una de las diferencias de las crisis no evitables respecto de las evitables estriba en que en estas últimas las fases de crisis y poscrisis suelen ser el resultado de una gestión defectuosa o tardía, o de la aparición de variables ajenas al control de la organización. Es decir, un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una situación de crisis si se da cualquiera de las cuatro condiciones siguientes:

La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa, ni de comunicación).

22 STURGES, CARREL, NEWSOM y BARRERA (1991): "Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus", en *Sam Advanced Management Journal*.

23 GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch Casa Editorial, Barcelona.



*Es evidente que no se puede influir sobre un asunto que aparece de forma brusca, que no emite señal previa alguna y sobre el que la organización no puede ejercer ningún control.*

La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa –y probablemente de comunicación– pero ésta es, o se aplica, de modo erróneo).

La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa o de comunicación existente es incorrecta desde el punto de vista conceptual, pero se aplica en un estado tardío de la curva de evolución del asunto).

La organización actúa de forma correcta, conceptual y temporal, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan su avance hacia un punto de crisis (la estrategia corporativa o de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente, pero existen factores –por ejemplo judiciales– sobre los que la organizaron no tiene control y que imposibilitan la consecución de los objetivos marcados).

Teóricamente, por tanto, las fases de crisis y poscrisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa: 1) correcta y oportunamente, y 2) no existen agentes externos fuera de control o influencia de la organización.

Este modelo de comunicación establece cuatro etapas fundamentales que caracterizan a aquellos asuntos que, pudiéndose evitar, amenazan con desembocar en una situación conflictiva para una organización: “Gestión de conflictos potenciales”, “Planificación–prevención”, “Crisis” y “Poscrisis”.

El otro modelo que nos presenta este autor es el de las crisis no evitables o accidentales. Las etapas de este modelo son: “Vigilancia–planificación”, “Crisis” y “Poscrisis”.

Todo el proceso que determina la gestión en las crisis no evitables es similar al de las crisis evitables a partir de la fase de vigilancia–planificación hasta el final. En este modelo observamos cómo la fase de gestión de conflictos potenciales no se encuentra presente. Es evidente que no se puede influir sobre un asunto que aparece de forma brusca, que no emite señal previa alguna y sobre el que la organización no puede ejercer ningún control.

#### 4.6 EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El Plan de Comunicación de Crisis, documento que se desprende del Plan de Comunicación general de la empresa u organización, es una estrategia de choque en materia comunicativa para afrontar situaciones excepcionales, las cuales pueden ser (o ya son) una seria amenaza para una institución.

A través de estrategias y programas adaptados a las diferentes situaciones que pudieran presentarse, permite comunicar y responder con prontitud a las demandas de nuestros públicos en dichos escenarios. No con-

tiene todas las respuestas posibles, pero sí los consejos básicos sobre qué hacer ante una compleja situación. Es, digamos, una guía para conformar una postura oficial ante una crisis, ya que en ésta se encuentran las claves sobre qué decir y qué no decir en determinados momentos.



*El Plan de Comunicación de Crisis es la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o estabilidad de una organización.*

No debemos confundir un Plan de Comunicación de Crisis con un listado de recomendaciones, o un modelo de actuación. No, ya que un documento de este tipo debe ser fruto de un intenso trabajo, de preferencia encabezado por la Dirección-Departamento de Comunicación (algunas empresas recurren a agencias de comunicación externas para obtener este recurso), en el que se deben estudiar todos los elementos que puedan entrar en juego ante una problemática seria.

Este plan (también llamado “Manual de Crisis”, “Manual de Comunicación de Crisis”, “Manual de Gestión de Comunicación de Crisis”, “Plan de Crisis” o “Plan de Gestión de Comunicación de Crisis”, entre otros) es la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o estabilidad de una organización. Se constituye en el protocolo de actuación para que la empresa responda de una forma rápida, sistemática y efectiva ante cualquier situación de anormalidad grave.

Las normas que destaca este importante documento deben ser de obligado cumplimiento para el conjunto de la organización, de este modo podrá reaccionar ante los hechos críticos de forma controlada. Estas indicaciones deben interpretarse como una fórmula segura, eficaz y profesional de gestionar las crisis, especialmente en sus primeras horas, es decir, el momento más importante para el control de la misma, en el que es determinante una actitud decidida y proactiva de la organización para no generar nerviosismo, dudas, rumores negativos o, simplemente, la pérdida de la iniciativa en la comunicación de nuestros mensajes.

Su objetivo primordial es proteger, en la medida de lo posible, la imagen de la institución, buscando que la comunicación que generemos no empeore la percepción creada sobre la institución, sino que contribuya a transmitir un mensaje de responsabilidad y transparencia. Es importante

*El Plan de Comunicación se proyecta como estrategia integral para la mejora de la imagen y reputación social de la institución, su existencia impacta (o debe impactar) a TODOS sus directivos, departamentos, trabajadores, colaboradores, socios y clientes.*

destacar lo anterior porque comunicar no es una actividad neutra (y menos en situaciones difíciles). Comunicar significa responder a nuestra responsabilidad como organización ante situaciones que nos afectan o de las que somos responsables; sí, pero también quiere decir que asumiremos riesgos de distinto tipo, como las consecuencias legales o políticas que se puedan derivar de nuestros actos o declaraciones.

Aunque en el Capítulo II abordamos la explicación de lo que es el Plan de Comunicación, quizás sea necesario rescatar algunas consideraciones que nos ayuden a romper esa posible confusión que se genera al hablar del documento rector de la comunicación en una institución, el Plan de Comunicación, y del anexo o complemento de éste, el Plan de Comunicación de Crisis, que específicamente trata las estrategias comunicativas ante una problemática de altos vuelos.

Pese a esa posible confusión, lo cierto es que ambos documentos son un tanto complementarios, además de tener un “origen similar”, ya que deben nacer de una planificación generalizada. El Plan de Comunicación es mucho más completo (y complejo), al destacar los principios generales que habrán de aplicarse en las acciones de comunicación, que la verdad son tan amplias como la empresa u organización misma (la propia producción o servicios prestados son una forma de comunicar). Todas las estrategias incluidas en el documento rector pretenden implantar una percepción positiva sobre la institución, su forma de actuar, sus productos y otras actividades. Es decir, el Plan de Comunicación no sólo compete al equipo encargado de la comunicación institucional; tampoco se limita a hablar de lo que debe hacerse en materia de comunicación interna y externa, sino a la totalidad de tareas de la compañía, en las que la comunicación es determinante para su éxito. Dado que este documento se proyecta como estrategia integral para la mejora de la imagen y reputación social de la institución, su existencia impacta (o debe impactar) a TODOS sus directivos, departamentos, trabajadores, colaboradores, socios y clientes.



En el Plan de Comunicación es determinante una auditoría de imagen institucional previa, pues parte de un análisis de la opinión que tienen los diferentes públicos sobre la organización (lo que ayuda a determinar qué tan cerca o lejos está de su ideal). Este documento contempla estrategias de mediano y largo plazo (a diferencia del Plan de Comunicación de Crisis, que maneja estrategias inmediatas, aspirando a reacciones de muy corto plazo), las cuales, en general, buscan determinar:

La política de comunicación de la organización (define los principios y criterios generales a aplicar).

Las acciones generales orientadas a la opinión pública, concretando los grupos de interés a los que se dirigirán las diferentes campañas o programas específicos de comunicación (establece los medios y canales y define los mensajes).

La distribución de las campañas y los programas en el tiempo (estipula una agenda de desarrollo a mediano y largo plazo).

Los objetivos que se desean alcanzar en las diferentes áreas sectoriales (marca las metas en materia de comunicación, así como de imagen institucional al interior y exterior de la organización).

La prevención de riesgos (busca, de la mano del Plan de Comunicación de Crisis, promover el sentido de alerta en toda la empresa, buscando erradicar o controlar problemas potenciales).

La auditoría de resultados una vez finalizadas las campañas (promueve el *feedback* con la finalidad de hacer una revisión de las estrategias para su mejora).

Debemos tener en claro que las crisis no son fenómenos esporádicos, aislados o infrecuentes. Están dentro de la lógica del mercado, del comportamiento de las empresas y del funcionamiento de las organizaciones. Entender esto es afrontar con naturalidad la irrupción de situaciones delicadas, graves y urgentes para la compañía, y la necesidad de estar preparados ante ellas. No hacerlo es, simplemente, una imprudencia.

La comunicación es imprescindible para afrontar con garantías una situación de crisis. Es un instrumento fundamental para salir airoso de un escenario delicado... pero no el único. No se entendería la gestión de la comunicación de crisis sin encajarla dentro de una actitud verdaderamente integral por parte del conjunto de actores de la organización. La comunicación, por sí sola, no es suficiente.

Partimos de que la parte nuclear de la gestión de crisis se encuentra en la previsión, es decir, en la preparación técnica, organizativa y humana de la entidad ante las situaciones más o menos previsibles que pueden llegar a ocurrir. De esta manera, una buena estrategia de comunicación contempla acciones que eviten o amortigüen los golpes que provoca una crisis. Por

*Debemos tener en claro que las crisis no son fenómenos esporádicos, aislados o infrecuentes. Están dentro de la lógica del mercado, del comportamiento de las empresas y del funcionamiento de las organizaciones.*

*El Plan de Comunicación de Crisis identifica, para cada posible situación, los procesos comunicativos que mejor le van a la naturaleza de la organización (y de sus públicos prioritarios).*

ello, se recomienda que en los períodos de normalidad se trabaje sobre una política que atienda los siguientes puntos:

Programas de formación para la creación de una cultura antirriesgo.

Procedimientos para que circule la información al interior de la organización (el flujo informativo se encaminará al equipo de Seguimiento y Control de Riesgos; si no existiese, iría a la Presidencia o Dirección General de la empresa, o en su defecto a la Dirección-Departamento de Comunicación. De alguno de estas instancias se canalizaría la información a los diferentes departamentos de la compañía, con el objetivo de detectar vulnerabilidades y tratar de reducirlas).

Recomendaciones para establecer relaciones con los medios de comunicación (esta política se centralizará en la Dirección-Departamento de Comunicación, pues, en general, se busca que sólo hablen con los periodistas las fuentes autorizadas).

Tratamiento de los rumores (toda estrategia comunicativa debe afrontar, si es necesario públicamente, este tipo de informaciones que pueden afectar la credibilidad e imagen de la organización).

El Plan de Comunicación de Crisis identifica, para cada posible situación, los procesos comunicativos que mejor le van a la naturaleza de la organización (y de sus públicos prioritarios). Es verdad, la comunicación no soluciona los daños producidos a consecuencia de incidentes, problemas, conflictos, quejas de clientes, fallos en productos o accidentes laborales, pero ayuda a mantener la imagen, la confianza de nuestros grupos de interés y facilita la correcta relación con el entorno.

La comunicación, lo hemos defendido, es una herramienta que retrata a la organización. Comunicar es una decisión estratégica fundamental que condiciona todo el proceso posterior, por lo cual es conveniente valorar las ventajas e inconvenientes de su gestión abierta, que hoy es más una obligación que una apuesta. Y lo es porque nos debemos a la responsabilidad de informar, la cual forma parte de nuestra actividad como integrantes del entorno económico y social en el que nos situamos.

Tanto el Plan de Comunicación como el Plan de Comunicación de Crisis deben recomendar una política de total apertura. De esta manera, propiciando una comunicación franca y abierta, la compañía muestra responsabilidad, compromiso y cercanía con sus públicos prioritarios, además de que toma la iniciativa en el mensaje y, por lo tanto, en los hechos; dicha iniciativa será siempre positiva, ya que permite la posibilidad de situar nuestra versión de los hechos por encima de otras.

Antes de adentrarnos en la estructura del Plan de Comunicación de Crisis, hemos de decir que, de acuerdo con Westphalen y Piñuel<sup>24</sup>, existen cuatro principios clave que siempre deben estar presentes en toda estra-

<sup>24</sup> WESTPHALEN, Marie-Hélène y PIÑUEL, José Luis (1993): La dirección de comunicación. Ediciones del Prado. Madrid.

tegia de respuesta informativa ante el estallido de una crisis:

**Anticipación.** No hay que perder la oportunidad de ser los primeros en hablar antes de que otros lo hagan. Lo que significa informar lo que sabemos en cada momento. Anticiparse quiere decir llevar la iniciativa de la comunicación, algo que, por razones obvias, nos corresponde, puesto que somos los protagonistas necesarios de los sucesos. No habría ningún argumento razonable –sólo, en contadas ocasiones, la completa falsedad de las posibles implicaciones de la compañía– para no ser los primeros en aportar la información más relevante en cada momento.

**Agilidad.** Hay que reaccionar, en todo momento, con celeridad, sin pérdida de tiempo. En este tipo de situaciones el factor tiempo es importante y siempre juega en nuestra contra, sobre todo en los primeros momentos de la crisis, cuando la atención pública se centra en la organización y hay que ser rápidos en contestar, en dar algún tipo de explicación, en posicionarnos. Las percepciones negativas desde el exterior no tardan en aparecer, y entonces será mucho más difícil darle la vuelta a la situación.

**Calidad informativa.** Lo que nos diferenciará de cualquier otro público que pueda estar implicado en los sucesos es el hecho de que nosotros podemos aportar la mejor de las informaciones, es decir, los datos que pocos o nadie más tiene sino la propia organización, que está en disposición de gestionar la mejor información sobre lo que está ocurriendo. Esta calidad informativa genera credibilidad en nuestros mensajes, ingrediente sin el cual no podemos prosperar. Esta calidad informativa está en la línea de la precisión de todas las informaciones y en la satisfacción concreta de las demandas posibles de información.

**Veracidad.** La única opción para una organización es la verdad. Por dolorosa o perjudicial que pudiera llegar a ser, no existe otra opción, no existe lugar para la mentira. Nunca. La mentira es una nefasta estrategia de comunicación. En todo caso, y en situaciones excepcionales, podremos dejar de dar determinado tipo de información, bien porque nos perjudica enormemente y puede ser ocultada por un determinado tiempo sin riesgos, o porque son hechos que no podemos precisar con certeza.

*Un Plan de Comunicación de Crisis debe ser un documento sencillo, de fácil manejo, y que siempre tengamos a la mano. Habrá de ser concreto porque durante una crisis no hay tiempo para leer una memoria.*

Es preciso destacar que un Plan de Comunicación de Crisis debe ser un documento sencillo, de fácil manejo, y que siempre tengamos a la mano. Habrá de ser concreto porque durante una crisis no hay tiempo para leer una memoria (es recomendable, además, disponer de varias copias impresas para no quedar en manos de la tecnología y sus posibles fallas en el momento clave).



*La desestabilización, si se produce, debe ser mínima y la tensión y presión no debe anular a la dirección del sistema, para que ésta pueda maniobrar (decidir) reduciendo la escalada en la situación.*

Se trata de un documento confidencial, cierto, pero al mismo tiempo debe ser conocido por todas aquellas personas que puedan verse implicadas en el manejo de una crisis (algunos puntos o estrategias de acción estipulados en este documento pueden o deben difundirse entre todos los trabajadores de la empresa, lo cual para nada estorba). Los responsables del manejo de la crisis, claro está, deben haberlo leído con detalle antes de cualquier situación complicada.

Los objetivos fundamentales que debe contemplar una estrategia anticrisis –como lo es un Plan de Comunicación de Crisis– son los siguientes:

Situar la crisis en su justo nivel, para reducir las especulaciones y los rumores, que suelen producirse cuando no se comunica con anticipación, presentando los hechos y su evolución antes de otras fuentes ajenas.

Generar credibilidad y confianza en los públicos.

Transmitir que las decisiones y acciones funcionan para controlar con efectividad lo sucedido.

Evitar que se produzca alarma social, lo que impedirá que se genere una crisis de opinión pública.

Comunicar de forma continua, de acuerdo con lo establecido en la política informativa. Hay que mantener el equipo de comunicación de crisis operativo de manera permanente, por si se producen llamadas de los periodistas, incluso en horas intempestivas.

Integrar todos los flujos informativos y evitar que se difundan mensajes contradictorios y distorsionados.

La gestión de crisis debe basarse en el control de las causas que las originan y de los efectos que pueden producir. Hay que impedir que se genere el caos en el sistema estructural de la organización afectada o que un incidente arrastre a todo el conjunto. La desestabilización, si se produce, debe ser mínima y la tensión y presión no debe anular a la dirección del sistema, para que ésta pueda maniobrar (decidir) reduciendo la escalada en la situación. Cuanto más se tarde en reaccionar, más factores desestabilizadores aparecerán.

Martínez nos expone los puntos que deberá recomendar o motivar un Plan de Comunicación de Crisis:

**Análisis interno de la magnitud del problema.** Diagnóstico frío y certero del asunto que nos ocupa sin concesiones de ningún tipo.

**Centralizar las comunicaciones.** En momentos de crisis no puede haber dispersión en el mensaje. Se designará un portavoz que será el único encargado de emitir informaciones a la opinión pública.

**Establecer un plan concreto de actuación.** Inventariar los medios de los que dispone la organización y actuar con base en ello.



**Rechazar la mentira como recurso.** En momentos de crisis, las falsedades acaban por desvelarse (eso no quiere decir, por supuesto, que siempre haya que decir toda la verdad). La autocomplacencia, además de estéril, suele ser la tumba de muchas organizaciones.

**Capacidad de reacción.** Los conductores del plan anticrisis deben demostrar suficiente talento como para salir a la palestra siempre que sea preciso, sin arrugarse por las circunstancias adversas.

**Análisis continuo.** Los cambios constantes que se dan en muchas situaciones de crisis obligarán a revisar continuamente las actuaciones de la organización y, si las circunstancias así lo aconsejaran, a revisar nuestros planteamientos.

*Puesto que cada Plan de Comunicación de Crisis debe dar respuesta a las particularidades de cada empresa u organización, es difícil hablar de sus contenidos sin caer en el error de estereotiparlo.*

Puesto que cada Plan de Comunicación de Crisis debe dar respuesta a las particularidades de cada entidad, es difícil hablar de sus contenidos sin caer en el error de estereotiparlo. No obstante, sí es posible saber qué elementos básicos deberían componerlo:

Portada e introducción.

Propósito y objetivos.

Lista de públicos clave (internos y externos).

Identificación del equipo de comunicación de crisis (entre ellos los integrantes del Comité de Crisis y el portavoz).

Lista de personal de emergencia y de seguridad.

Lista de medios de comunicación clave (periodistas, editores y directivos).

Lista de fuentes oficiales (las instancias gubernamentales que inciden en nuestro trabajo, así como sus responsables).

Una breve relación de las posibles crisis que puede sufrir la compañía, clasificadas de forma sencilla y que permita encontrar respuestas de forma rápida.

Recomendaciones generales sobre procedimientos de actuación (¿Qué hacemos ante una situación determinada?, ¿cómo lo hacemos?, ¿cuándo?...).

Respuestas consensuadas y elaboradas desde la tranquilidad para que nos sirvan de guía ante las múltiples preguntas que, sin ninguna duda, nos surgirán llegado el momento (argumentarios que nos ayuden a construir la postura oficial de la compañía).

Designación del Centro de Control (estipula la sede de reuniones con equipamiento y provisiones necesarios, además de información previamente reunida que ayude a gestionar las posibles crisis).

Mensajes clave diseñados para cada público.

Fechas de simulacros de crisis.

*Un Plan de Comunicación de Crisis tiene que cubrir todos (o la gran mayoría) de los aspectos y procesos que alteran (o pueden afectar) el funcionamiento de nuestra comunicación institucional.*

González Herrero nos ofrece un listado más detallado sobre los puntos que debe incluir un Plan de Comunicación de Crisis:

Filosofía corporativa.

- Misión o credo corporativo.
- Filosofía.

Justificación del Plan de Comunicación de Crisis.

- Análisis de crisis pasadas.
- Reflexión sobre la necesidad de crear un Comité de Crisis.

Objetivos.

- Jerarquía de aplicación de prioridades en la ejecución del plan.
- Función de los empleados.

Análisis de crisis potenciales.

- Análisis del entorno.
- Tipología de crisis.

Relaciones con los medios.

- Guía de medios.
- Forma de comunicación con ellos.
- Borrador de materiales a usar.
- Procedimiento a seguir para la cobertura informativa.
- Designación del portavoz.
- Impresos de recopilación de información.

Centro de operaciones.

- Emplazamiento.
- Equipamiento.

Recursos externos.

- Organismos oficiales.
- Consultores.
- Asociaciones.
- Expertos.

Guía de acción en caso de emergencia.

- Miembros del Comité de Crisis.
  - Alerta de responsables.
  - Vigilancia del resto de miembros del Comité.
  - Responsabilidades de los miembros.
  - Métodos de recopilación de información.
  - Procedimientos a seguir con audiencias y públicos clave.
- Evaluación.
- Simulacros.
  - Evaluación del funcionamiento.

En este sentido, podemos establecer que un Plan de Comunicación de Crisis tiene que cubrir todos (o la gran mayoría) de los aspectos y procesos que alteran (o pueden afectar) el funcionamiento de nuestra comunicación institucional. Es recomendable que se ocupe de ciertos apartados y acciones, que ahora explicamos un poco:

**Objetivos.** Un buen punto de partida es identificar claramente qué se persigue con las actuaciones en comunicación en casos de crisis. Buena parte de las medidas que se adopten estarán orientadas y condicionadas por este apartado, así que es fundamental fijar con exactitud cuáles son nuestras metas reales. Además de referenciarlas, es preciso jerarquizarlas de modo que, llegado el momento, esté claro qué objetivo es más importante para la organización.

**Investigación.** Además de ser la fase inicial de todo proceso anticrisis, es la más importante. En ella ha de reunirse toda la información acerca de los hechos y las previsiones para el futuro inmediato. Sin esta información será imposible conocer verdaderamente el escenario en el que nos hayamos, la previsión de su desarrollo y, por lo tanto, el modo de enfrentar los acontecimientos y comunicarlos.

La empresa debe localizar a las personas, órganos y departamentos internos capaces de responder a un conjunto amplio de preguntas (las cuales se explican con detalle en el apartado “Durante la crisis”). Con la recopilación de toda esta información y su análisis es posible establecer otras variables de acción.

**Actores y audiencias.** Estudiar el comportamiento de los actores implicados o afectados por la actividad de la organización puede ayudar a detectar crisis latentes. Si esta función de vigilancia del entorno está en las tareas habituales de la institución, el trabajo de prevención de actuaciones ante posibles crisis se simplifica.

En caso de que ya haya iniciado la crisis, se tratará de catalogar (como

*La empresa debe localizar a las personas, órganos y departamentos internos capaces de responder a un conjunto amplio de preguntas. Con la recopilación de toda esa información y su análisis es posible establecer otras variables de acción.*

*Se deben buscar indicadores que adviertan de situaciones que pueden desvelar una posible crisis. La gama incluye desde los estudios sociológicos hasta los canales de feedback de los trabajadores y las quejas o reclamaciones de usuarios o clientes.*

alta prioridad) el conjunto de públicos afectados directa e indirectamente por los hechos, con el fin de priorizar el contacto con cada uno de ellos. Como ya se dijo, hay que tener una especial atención con los familiares de las víctimas en emergencias y accidentes graves que se originan por sorpresa, con lo que sufren un gran impacto psicológico.

**Contexto.** Los antecedentes del caso y la trayectoria de la organización que pueda vincularse con la crisis deben desgranarse detalladamente y sintetizarse en un sumario ejecutivo para evitar posteriores sorpresas por datos o situaciones no considerados y, sobre todo, para tener siempre a mano una referencia válida e inalterable independientemente del momento de la crisis o de la persona que deba utilizarla.

**Sistemas de alerta.** Se deben buscar indicadores que adviertan de situaciones que pueden desvelar una posible crisis. La gama incluye, según las posibilidades de la organización, desde los estudios sociológicos hasta los canales de *feedback* de los trabajadores, las quejas o reclamaciones de usuarios o clientes, las actuaciones de organizaciones similares y de organizaciones antagonistas.

**Lista de contactos.** La identificación de los actores que intervendrán en la crisis debe ir acompañada de una lista con la forma de contacto con todos ellos. Seguramente, si se trata de una Dirección-Departamento de Comunicación sólida, los datos ya estarán disponibles, pero es mejor invertir tiempo en la preparación de una nueva lista de contactos (teléfonos, correos electrónicos, redes sociales personales...) que detenerse a buscarlos durante la gestión de una crisis, cuando todas las energías deben concentrarse en solucionar el problema.

**Comité de Crisis.** El Plan de Comunicación de Crisis estipula la creación de una agrupación que se hará cargo del manejo de la crisis, integrada por miembros procedentes de las distintas áreas de la organización y con poder para tomar decisiones. Previo a una crisis, se establecen de manera clara cuáles son las áreas de responsabilidad y el poder de cada uno de los miembros del Comité de Crisis.

**Análisis DAFO en comunicación.** Toda organización conoce sus fortalezas y sus debilidades. Sin embargo, esa identificación puede no ser válida en situación de crisis porque el análisis ha de hacerse desde el punto de vista de la comunicación, no de la actuación organizacional. Este análisis nos ofrecerá nuestras amenazas y oportunidades.

**Flujos de información.** Saber cómo funcionarán durante la gestión de la crisis permitirá a la organización estar en disposición de adelantarse a las demandas informativas y de hacerlo con aportaciones calculadas en función de los objetivos que persiga, pero también posibilitará mayor agilidad en la respuesta cuando tengan que activarse los flujos informativos para atender las demandas informativas que se produzcan.

**Argumentarios.** Los argumentos que se van a utilizar durante la crisis para explicar o defender a la organización han de estar recogidos por escrito. Es bueno invertir tiempo en plasmarlos por escrito para que sean asumidos por los actores involucrados como referencia inalterable. Los argumentarios sólo se alteran para ser sustituidos por otros nuevos, sea porque así está fijado en la estrategia o porque la evolución de la crisis obligue a ello. Sin embargo, puede haber varios argumentarios en función del destinatario del mensaje e incluso el lenguaje utilizado en cada caso, porque la esencia está en que siempre se diga lo mismo aunque varíe la forma en que se transmite a cada uno de los actores involucrados.

**Instrumentos a utilizar.** Selección de los instrumentos de comunicación aconsejables ante la naturaleza y características de la crisis y, sobre todo, ante las posibilidades de alcanzar con ellos a los públicos considerados como prioritarios en cada caso. Si los argumentarios son el guión para la verbalización del mensaje, los instrumentos de comunicación significan la traslación de esa acción.

**Portavoces.** Busca identificar a la persona que, teniendo en cuenta la amplitud, gravedad y consecuencias de las crisis, se ocupará de gestionar mediáticamente la crisis; es decir, quién será el rostro visible de la organización.

**Acciones de apoyo.** La Dirección-Departamento de Comunicación no gestiona la crisis en sí, sino la comunicación; entre sus funciones está la de proponer actuaciones que pudieran significar una mejor gestión de esa comunicación de crisis porque suponen un refuerzo de la imagen en aquellos aspectos que podrían dañar a la organización o porque van a actuar como un contrapeso de la crisis en la reputación de la organización.

**Publicidad.** Si las propuestas informativas no tienen el impacto deseado en los medios es deseable tener diseñada una campaña publicitaria para poder actuar con rapidez por si, simplemente, se ve necesario un refuerzo de la estrategia informativa.

**Estimación de costo económico.** Es una forma de representar o de intentar medir la importancia o la rentabilidad de las intervenciones en comunicación e incluso de ayudar a crear cultura sobre la utilidad de las actuaciones rigurosas y bien planificadas. Se acompaña de un cálculo de lo que costarían las informaciones sobre la organización si se hubiera procedido a comprar el tiempo o el espacio que los medios dedicaron a incorporar las actuaciones planificadas o ejecutadas desde el gabinete o la asesoría de comunicación.

**Análisis de resultados.** Este análisis de resultados ha de reflejar la estrategia y su implementación, pero ha de ser, sobre todo, un examen honesto del acierto o destino en las ejecuciones realizadas y de

*Entre las funciones de la Dirección-Departamento de Comunicación está la de proponer actuaciones que pudieran significar una mejor gestión de esa comunicación de crisis porque suponen un refuerzo de la imagen en aquellos aspectos que podrían dañar a la organización o porque van a actuar como un contrapeso de la crisis.*

*La realización de simulacros podrá identificar qué empleados son los más capacitados para trabajar en condiciones de estrés.*

las responsabilidades que, en ambos casos, pueda tener la acertada o inadecuada planificación inicial.

**Simulacros.** Un buen Plan de Comunicación de Crisis es dinámico, por lo cual, ante largos períodos de tranquilidad, debe apostar por la realización de simulacros de crisis, a fin de probar sus acciones involucrando a los miembros del Comité de Crisis y a la alta dirección. Mediante la realización de estos simulacros se podrá identificar qué empleados son los más capacitados para trabajar en condiciones de estrés. Al final de este ejercicio habrá de modificarse el plan de contingencia en caso de que fuese necesario.

Marín señala que los criterios generales para la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis deben contemplar acciones como las antes descritas, pero pensadas a partir de dos períodos: proactivo y reactivo.

### **Período proactivo**

Preparar informaciones estratégicas para atender lo establecido en el catálogo de posibles orígenes de los incidentes, problemas, conflictos y riesgos.

Definir acciones de comunicación según la probabilidad y gravedad de impactos de cada uno de los riesgos.

Planificar y desarrollar las medidas y los medios en que se apoyará la comunicación de crisis:

- Preparar un informe estratégico sobre lo que la entidad hace para prevenir riesgos.

- Identificar públicos sensibles (implicados, afectados, empleados, clientes, administraciones públicas, opinión pública general y grupos de interés).

- Establecer plazos de reacción (crear una agenda para la relación con los medios cuando se produzca un problema).

- Mantener las relaciones permanentes con los medios de comunicación, aprovechando las actividades habituales de la empresa.

- Definir opciones de respuesta según el tipo de crisis (esto permitirá la presentación de alternativas en comunicación, según las líneas de acción que contemple el Comité de Crisis).

- Formar al personal y crear los instrumentos que se implementarán apenas se detecten síntomas de crisis.

- Crear una plataforma de comunicación interna.

- Establecer normas de procedimientos para el equipo de comunicación.

Diseñar programas de sensibilización al personal interno ante los riesgos, con el objetivo de fomentar la cultura anticrisis.

Elaborar un manual del empleado y de gestión de la calidad que mejore la atención y relación con clientes y especifique que, en caso de crisis, el órgano que se ocupa de las relaciones con los medios es la Dirección-Departamento de Comunicación, lo que ayudará a proporcionar la mejor información.

Establecer medios de enlace permanente entre miembros del Comité de Crisis.

Proporcionar entrenamiento audiovisual para los portavoces:

- Considerar las posibles reacciones del entorno, entre ellas las de los medios de comunicación.
- Definir la estructura de apoyo (medios materiales y personales).
- Concretar equipo de conducción de comunicación.
- Preformatear posibles mensajes.
- Elaborar la web de crisis para activarla llegado el momento.
- Planificar y gestionar programas de comunicación externa e interna para potenciar la imagen.
- Prever la reacción mediática ante los desencadenamientos que puede tener la crisis.

*Es preciso aclarar que, en caso de crisis, el órgano que se ocupa de las relaciones con los medios es la Dirección-Departamento de Comunicación.*

## Período reactivo

Gestión de crisis. Cuando la crisis se presenta hay que:

Reaccionar con rapidez. Para ello hay que:

- Identificar la crisis (valorarla en su justa medida).
- Implementar las medidas previstas de manera automática.
- Activar el Plan de Comunicación de Crisis y establecer plazos de reacción para la incorporación de los componentes del Comité de Crisis y los integrantes de otros equipos de apoyo a la gestión, entre ellos el de comunicación.
- Reunir toda la información posible de los hechos.
- Decidir acciones inmediatas de comunicación. La valoración inicial de la gravedad de la crisis permitirá concretar la política de comunicación.
- Acudir al lugar de los hechos (en accidentes graves o emergencias). Designar a las personas que deben hacerlo.



*Hay que hacer seguimiento y análisis de contenidos permanente de los medios de comunicación, a fin de tener conocimiento de todo lo que se dice de la entidad.*

Informar de lo que se conozca y esté contrastado, en el plazo más breve posible (de dos a cuatro horas), a:

- Los afectados, que serán los primeros en ser informados. El público interno recibirá información mediante canales preestablecidos.
- Los proveedores y clientes serán informados a través de los medios de comunicación, por la web de crisis y, en caso necesario, por un equipo creado expresamente para ello.
- Los medios de comunicación, estableciendo con claridad sólo los hechos confirmados, sin hablarse de hipótesis. La ampliación de la información se remite a horas posteriores.
- Otros grupos de interés (el plazo dependerá de la gravedad de los hechos). Se podrá informar para canales similares a clientes y proveedores.
- Administraciones públicas (debe designarse un portavoz específico y cualificado para esta actividad).
- Los accionistas (grupo específico que puede ser informado a través de la oficina de atención al accionista, con la que cuentan muchas empresas).

Establecer una agenda diaria para las relaciones con los medios y grupos de interés (hasta que se entra en período de normalización).

#### Criterios a respetar.

Comunicar con credibilidad y transparencia.

Planificar las relaciones y los encuentros con los periodistas para que haya una continuidad en la comunicación.

Informar puntualmente de los hechos, procurando anticipar noticias. Responder siempre con un único mensaje institucional a través del portavoz autorizado.

Reforzar la comunicación interna.

Asegurar la coherencia en mensajes internos y externos.

Coordinar la información que emane de la entidad. Alguien del equipo de gestión de la comunicación hará un seguimiento del grado de coordinación.

Mantener la política de que sólo informen los emisores autorizados por el Comité de Crisis.

Evitar la distorsión en los mensajes y controlar los rumores.

Evaluar el impacto de la comunicación y su evolución durante

las fases de la crisis. Hacer seguimiento y análisis de contenidos permanente de los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales. Hay que tener conocimiento de todo lo que se dice de la entidad para, en caso necesario, reaccionar ante alguna información errónea.

Es importante detenerse a analizar los públicos prioritarios en casos de crisis. La comunicación considerará que el problema no golpea a los diferentes públicos con la misma intensidad y preocupación. Por ello, como se ha advertido, hay que programar una relación diferente y específica con cada grupo de ellos.

No hay que olvidar que la comunicación no alcanza su mayor efectividad cuando sus mensajes se dirigen a una audiencia masiva. De ahí que haya que definir grupos específicos que, en mayor medida, están interesados, implicados o afectados por los hechos, con los que se debe hablar de la forma más directa posible.

La clasificación de estos grupos de públicos puede hacerse de diversas formas: por su incorporación secuencial y temporal a la crisis y según cómo son afectados por ella. Por su incorporación secuencial aparecen tres grandes públicos:

Los que están en la crisis desde su origen.

Los que intervienen para controlarla, gestionarla y superarla.

Los que, desde su puesto de espectadores, observan y opinan sobre ella.

En el primer gran grupo se encuentran los empleados, accionistas y clientes; en el segundo, directivos, asesores y portavoces y, en el último, el público en general (incluida la administración pública) y los medios de comunicación, que pueden entrar en la crisis desde el primer momento.

Hemos hablado a detalle de los dos primeros grupos, pero no del tercero. Tenemos claro que, en primer lugar, los empleados son un grupo esencial para la comunicación de crisis (no deben enterarse por los medios de lo que sucede, sino que hay que implicarlos en la solución del problema e informarles de las medidas adoptadas para paliar los efectos del suceso), que los afectados o víctimas deben ser un sector altamente prioritario (se recomienda, incluso, que directivos del máximo nivel se pongan en contacto con ellos para informarles de los hechos y apoyarlos en todo sentido) y que los accionistas e inversores constituyen un grupo de interés al que la crisis, de manera directa, suele impactar negativamente en el valor y la rentabilidad de sus títulos e inversiones (la información que se entregue a la prensa se les hará llegar de forma simultánea, aclarando cualquier rumor o especulación que les afecte de forma directa).

*La comunicación no alcanza su mayor efectividad cuando sus mensajes se dirigen a una audiencia masiva. De ahí que haya que definir grupos específicos que, en mayor medida, están interesados, implicados o afectados por los hechos.*

*La gestión de riesgos es la columna vertebral de una estrategia anticrisis. Sin esta prevención es casi seguro el fracaso de un Plan de Comunicación de Crisis.*

Pocas veces atendemos a los poderes públicos y a la opinión pública en general. Las crisis pueden preocupar a los responsables de las administraciones públicas, que tendrán la consideración de grupo específico con el que la alta dirección mantendrá canales privilegiados de comunicación. De ahí que un portavoz institucional informará directamente de la evolución de los acontecimientos y de las medidas adoptadas para solucionarlos. Se procurará informar del respeto a las leyes y reglamentos sobre el asunto y se les anticiparán noticias que puedan preocupar a la opinión pública, sobre la gravedad de la crisis.

En el caso de la opinión pública en general diremos que suele sensibilizarse con determinadas situaciones de crisis (graves accidentes, emergencias, etc.) y hace un seguimiento a su evolución. De ahí que se considerará primordial la mediación de los medios de comunicación como un instrumento esencial para llegar a esta audiencia masiva. El DirCom, con apoyo del Comité de Crisis, valorará el grado de sensibilización de la sociedad hacia el problema, para, en función de ello, diseñar una estrategia concreta. Por ejemplo, en el caso de un suceso que genere alarma social, puede convocarse a una rueda de prensa para tratar de tranquilizar al mayor número de personas.

Como cierre de este apartado, volveremos a incidir en la importancia de la gestión de riesgos, que es la columna vertebral de una estrategia anticrisis. Sin esta prevención, lo hemos subrayado, es casi seguro el fracaso de un Plan de Comunicación de Crisis. Es determinante tener en mente, siempre, los siguientes grupos de riesgos:

**Acontecimientos en el entorno de las relaciones sociolaborales internas** (reajustes de personal, cambio de dirección de departamentos, huelgas, quejas de los empleados por no respetar las normas laborales, etc.).

**Conflictos en el marco de las relaciones y colaboraciones externas** (declaraciones u opiniones sobre la entidad, conflictos de intereses con entidades colaboradoras, conflicto con proveedores, etc.).

**Accidentes o incidentes en las actividades internas de trabajo** (accidente laboral, fallos en el sistema de prevención de accidentes, reclamaciones sobre medidas de seguridad, etc.).

**Problemas en las relaciones externas con clientes** (quejas por falta de atención en servicios, reclamaciones por fallo de productos, incumplimiento de garantía de productos, irregularidades en plazos de caducidad, etc.).

**Cuestiones en las relaciones internas de comunicación** (un rumor sobre los problemas económicos y de gestión, un enfrentamiento entre departamentos, o en el seno del consejo de administración, etc.).

**Circunstancias que ponen en riesgo la continuidad del negocio** (inversiones con riesgos excesivos, como en el caso de los créditos

basura, fallos en el sistema de control de riesgos, mala gestión de operaciones de negocios, asuntos de afecten a la solidez financiera, etc.).

**Problemas de tipo técnico** (caídas de equipos de red de telecomunicaciones, incidencias o fallos en el funcionamiento de sistemas informáticos, etc.).

**Sucesos que afecten al medio ambiente** (contaminación medioambiental, acciones y denuncias de grupos ecologistas, etc.).

**Acciones directas de intrusión en áreas fundamentales de la organización** (intento de robo en zona de datos protegidos, fallos de seguridad de depósitos, incursión en la sede central, etc.).

**Escándalos originados por denuncias sobre posible comportamiento irregular de personas que tienen responsabilidad en áreas importantes** (mala actuación profesional de directivos principales o intermedios, empleados que han incumplido las normas sobre la protección de datos, filtración de información sobre negociación con terceros, etc.).

**Problemas para la salud o la seguridad de usuarios de productos** (alimentos contaminados, juguetes con problemas para los niños, etc.).

**Accidentes graves en actividades de servicios públicos** (incidentes industriales, fallos en telecomunicaciones, incendios en instalaciones, etc.).

**Siniestros y emergencias** (accidentes graves en medios de transporte, incendios en edificios de gran concurrencia de personas, etc.).

**Incumplimiento de normas legales** (despidos injustificados, incumplimiento de normas de seguridad e higiene en el trabajo, denuncias por no respetar normas sobre no discriminación, acoso laboral o *mobbing*, incumplimiento de normas sobre contratación de seguros, etc.).

*El Comité de Crisis es el foco de preparación humana más relevante ante una problemática seria.*

## 4.7 EL COMITÉ DE CRISIS

Uno de los puntos más importantes en el Plan de Comunicación de una empresa u organización, y por ende en el Plan de Comunicación de Crisis de la misma, es, sin duda, el Comité de Crisis, que es el foco de preparación humana más relevante ante una problemática seria.

El Comité de Crisis (también llamado “Gabinete de Crisis” o “Unidad de Crisis”) es un grupo de trabajo creado específicamente para la gestión y solución de una contingencia. Está constituido por un núcleo principal de personas (en instituciones grandes serían los departamentos y áreas que forman lo que se conoce como el Comité de Seguimiento y Control), y por otras que se designan expresamente según la naturaleza de la crisis. Ellas decidirán los pasos que la organización debe seguir en cada momento.

*Habitualmente el Comité de Crisis reúne a un grupo reducido y manejable de personas, lo que garantiza esa agilidad y eficacia de la que hablábamos.*

Este grupo basa su trabajo en los procedimientos y recomendaciones contenidos en el Plan de Comunicación de Crisis (este documento determina, entre otros, las circunstancias y el responsable de su activación). Se activa en el momento en el que llega una crisis. Es en tiempos de tranquilidad, sin embargo, cuando la organización debe analizar cuidadosamente la composición y funciones de este órgano, ya que cuando lleguen las urgencias todas estas cuestiones deben ser conocidas y dominadas por los integrantes del Comité.

Es un tanto lógica su necesidad y presencia, ya que la Dirección-Departamento de Crisis no podría gestionar por sí sola la comunicación interna y externa en circunstancias excepcionales. Necesita el apoyo de la presidencia o dirección de la compañía, así como de otros departamentos (al menos en el suministro informativo) que, en función de la gravedad del incidente, tendrán una mayor o menor representación.

La urgencia e importancia de las gestiones de crisis demanda respuestas rápidas, una cuidada coordinación y eficacia a la hora de tomar decisiones. El Comité de Crisis se crea precisamente con este objetivo, y para que éste sea eficaz ha de reunir dos condiciones básicas:

Constituirse **antes** de que aparezcan los conflictos graves para no tener que improvisar. Esta agrupación deberá estar definida de antemano (con contactos disponibles para su rápida localización) para ganar en agilidad y eficacia.

Dotarse de una **mínima formación** para evitar consecuencias adversas. Los talleres de entrenamiento anticrisis y el Plan de Comunicación de Crisis son instrumentos necesarios.

Habitualmente reúne a un grupo reducido y manejable de personas, lo que garantiza esa agilidad y eficacia de la que hablábamos. Hortalas destaca que lo recomendable es que el Comité no supere las siete personas, aunque obviamente dependerá de la gravedad de la crisis el que sea mayor. Por ejemplo, a un Comité de Crisis podrían incorporarse los servicios médicos de una empresa y los responsables de seguridad cuando se trate de un accidente, los servicios jurídicos si está en juego algún tipo de implicación legal, el director de *marketing* y el de control de calidad si es una crisis de producto... Y, por supuesto, expertos, ya sean internos o externos.

La composición más habitual es la que incluye las siguientes figuras:

El presidente o director de la organización.

Ejecutivos de alto rango y directivos.

El Director-Jefe de Comunicación.

El responsable jurídico.

El responsable de Recursos Humanos.

Los técnicos y expertos del área afectada en cada caso.

Cada uno de los integrantes del Comité tiene un campo de competencias definido, asociado a su rol en la organización. Este grupo se convoca con el objeto de llevar a cabo una serie de funciones, entre las que se encuentran:

**Analizar la situación.** Se evalúan los posibles escenarios y consecuencias y, en función de ellos, se determina el tipo de crisis al que se enfrenta. Éste es el primer paso para activar cualquier Plan de Comunicación de Crisis, ya que dependiendo de dicha información se convocará a unas personas o a otras.

**Activar el Plan de Comunicación de Crisis.** Será el órgano encargado de activar las acciones anticrisis, a fin de que la empresa u organización no resulte perjudicada en su credibilidad o puesta en evidencia por errores en la gestión diaria.

**Realizar el acopio informativo.** Necesario para establecer la inteligencia de la crisis. Esto permitirá dar respuesta a todas las interrogantes que puedan plantearse sobre los hechos, sus causas, la posible evolución, las alternativas para resolver la situación planteada, el impacto mediático, las posibles reacciones en los públicos, etc.

**Tomar decisiones.** Se planificará la implementación de estrategias, concretando los recursos necesarios y estableciendo los procedimientos de control de las mismas. Al elegir dicha estrategia, el Comité deberá conocer las ventajas e inconvenientes de ésta. Se decidirá también a qué públicos se debe informar, con qué orden y quién lo hará.

**Designar portavoz.** El Comité de Crisis –preferentemente en tiempos de tranquilidad– deberá designar quién de ellos es el portavoz de las decisiones ahí aprobadas. Regularmente se trata del DirCom, aunque en los últimos años esa función la ejerce el máximo responsable de la institución.

**Gestionar la crisis.** La gestión de la crisis supondrá, en determinados casos, dialogar con los actores responsables del conflicto o con los portavoces del grupo involucrado, o con quienes los apoyen y pueden fomentar el problema. Dependiendo de la problemática y la estrategia, así como de la extensión y la gravedad del conflicto, se tomarán decisiones para la gestión.

**Operación.** Se trata de mover y controlar todos los recursos previstos para la gestión de crisis. Organizar la toma de decisiones, factuales y comunicacionales. Llevar a cabo el movimiento de contactos, relaciones, los flujos de información si el problema no se controla pronto, y crear en todos los casos opinión favorable. Aportar datos, pruebas y argumentos. La resolución de la crisis debe constituir un esfuerzo de la empresa y un debilitamiento de las fuentes hostiles.

*La gestión de la crisis supondrá dialogar con los actores responsables del conflicto o con los portavoces del grupo involucrado, o con quienes los apoyen y pueden fomentar el problema.*

*Es conveniente resaltar la figura del portavoz, normalmente ocupada por el Director-Jefe de Comunicación, responsable del contacto directo con los interlocutores externos de la organización. Es el rostro público de la institución en todo momento, por lo que debe estar perfectamente preparado para llevar la comunicación pública y para contestar cualquier tipo de requerimiento por parte de los periodistas.*

**Aprobar los materiales.** Los instrumentos seleccionados para afrontar la crisis (boletines, ruedas de prensa, comunicados de prensa, cartas a autoridades, etc.) deben ser avalados por este grupo.

**Comunicar el posicionamiento de la organización.** Será vital ordenar la difusión de las decisiones que se vayan tomando a través de las personas seleccionadas y los instrumentos diseñados para tal fin.

**Evaluar.** Una vez superada la crisis, este grupo debe ordenar la evaluación de las acciones realizadas y aplicar un plan de superación de crisis. En la precrisis deberá instruir la evaluación permanente del cumplimiento de normas legales y de seguridad asumidas por la entidad para prevenir riesgos y emergencias.

**Capitalizar la experiencia.** Rentabilizar lo aprendido sirve para mejorar lo existente, para corregir presunciones y prejuicios de gestión inadecuados, para reforzar la cultura y redefinir la identidad corporativa.

Una de las personas que forman parte del Comité de Crisis debe ejercer la función de secretario, encargándose de convocar a las reuniones a otras personas de la organización según la información específica que se necesite conocer en cada momento. Además, puede abocarse a la organización general de toda la información de entrada y salida.

Normalmente, este grupo se reúne con carácter urgente en un lugar apartado destinado a este fin, aislándose de las actividades ordinarias de la organización (el lugar de reunión debe contar con todos los recursos y capacidades técnicas necesarias que permitan una mayor agilidad en la búsqueda, elaboración y difusión de información).

Es conveniente resaltar la figura del portavoz, normalmente ocupada por el Director-Jefe de Comunicación, responsable del contacto directo con los interlocutores externos de la organización. El portavoz es el rostro público de la institución en todo momento, especialmente ante los medios de comunicación, por lo que debe estar perfectamente preparado para llevar la comunicación pública y para contestar cualquier tipo de requerimiento por parte de los periodistas, adaptando los mensajes a la lógica de los medios de comunicación. En casos de especial gravedad, debe ser la máxima autoridad de la compañía quien ejerza esta función visible de la organización.

Este portavoz debe ejercer la función de presencia pública relevante y de información en todos los contextos, teniendo en cuenta algunas pautas particularmente eficaces en un contexto de crisis:

Conocer a fondo de lo que va a hablar, lo que será imprescindible para responder a las posibles interpelaciones de los interlocutores.

Adecuar el mensaje intencional de la compañía a la lógica de los medios de comunicación.



Anticiparse a las lógicas demandas de información que podrían hacer los medios.

Ofrecer un rostro sereno y profesional de la organización, además del lado humano y responsable ante las personas.

En síntesis, el Comité de Crisis decidirá acciones para resolver las circunstancias objetivas que han originado una alerta y aplicará una política informativa que, dependiendo del asunto de que se trate, permita desactivar la eclosión de la crisis. Por ejemplo, si en la fase preliminar (alerta) el Comité de Seguimiento ha detectado algunos indicios precursores de que puede estallar una crisis (críticas de clientes por errores en la presentación de servicios, fallos en los procesos operativos o en los productos, etc.), se pueden establecer unas acciones que desactiven los problemas objetivos (por ejemplo, retirar los productos contaminados) y en el área de comunicación anunciar lo que se ha hecho. Se aplicará la política informativa que se considere más oportuna para tratar de invertir la escalada de crisis y, si se cree necesario, implementar el Plan de Comunicación de Crisis. Una acción de comunicación coherente, decidida y eficaz puede evitar que el problema alcance proporciones desmesuradas y se diluya sin que se transforme en una crisis mediática, que supere las dimensiones funcionales y operativas en que se concreta.

Las técnicas preventivas que se podrán aplicar serán diversas, dependiendo del punto en conflicto. Habrá que comenzar por resolver objetivamente la situación y apoyar la comunicación mediante la rapidez de reacción. Así, por ejemplo, ante críticas por parte de clientes, por errores en la prestación de servicios, se admitirá que tienen razón y se explicará la causa de los fallos. Habrá que depurar, en caso necesario, las responsabilidades y lamentar los inconvenientes sufridos por los clientes e incluso indemnizar por los daños ocasionados. Se informará a los periodistas de las acciones emprendidas, ya sea respondiendo a sus preguntas o recurriendo a un comunicado.

En fallos en procesos operativos, se analizarán las causas y se subsanarán en el plazo más breve posible, activando planes de respaldo a esos procesos, a través de medios propios o con el apoyo de entidades ajenas. Si se han producido daños, se resarcirán, recurriendo a indemnización económica u otras acciones paliativas. Aquí, además de atender las demandas informativas de los medios y de dar a conocer las causas, la empresa emitirá un comunicado concretando su grado de responsabilidad en el fallo y lamentándolo. Por otra parte, si la entidad tuviera un plan de respaldo, podrá afirmar que gracias a esta planificación se han reducido los efectos nocivos del incidente.

Si se han encontrado fallos en los productos habrá que admitirlo y retirarlos de la red comercial, anunciando su sustitución por otros o indemnizando. Se ofrecerán disculpas y se explicarán las medidas que se adoptarán para que esto no vuelva a suceder. Se emitirá un comunicado con todo lo anterior e in-

*El Comité de Crisis decidirá acciones para resolver las circunstancias que han originado una alerta y aplicará una política informativa que permita desactivar la eclosión de la crisis.*

*Una prioridad a la hora de construir nuestros mensajes es la de orientarlos hacia el interés de nuestros públicos (especialmente de los afectados por la crisis). Es fundamental reforzar nuestra vigilancia y sensatez para lograr la mayor empatía posible con ellos.*

cluso puede hacerse publicidad directa para que los propietarios de esos productos puedan devolverlos y ser resarcidos por las incomodidades sufridas.

#### 4.8 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ANTE UNA CRISIS

Ya definidas las etapas de una crisis, y puestas sobre la mesa las acciones que deberíamos tomar para vislumbrarlas, evitarlas, controlarlas y eliminarlas (incluso aprovecharlas), es preciso hablar ahora de las estrategias a seguir.

Las estrategias de comunicación ante una crisis (que no son más de cinco) tienen en los mensajes un importante instrumento, ya que es el canal que contiene los datos e información que pretendemos que cause una reacción positiva en nuestros públicos. Tan determinante es la elección de la estrategia a seguir como la construcción del mensaje para apoyarla.

Hasta tal punto es importante concretar los mensajes y hacerlo bien que, de hecho, el resto de nuestra preparación o reacción está condicionado por ello. Toda una gestión impecable puede derrumbarse si nos equivocamos en el contenido de nuestros mensajes y trasladamos datos



inadecuados o incorrectos a nuestras audiencias.

Una prioridad determinante a la hora de construir nuestros mensajes es, sin duda, la de orientarlos hacia el interés y expectativas de nuestros públicos (especialmente de los afectados por la crisis). Es fundamental reforzar nuestra vigilancia y sensatez para lograr la mayor empatía posible con ellos, a la vez que mostramos nuestro rostro humano y solidario. Debemos ponernos en su lugar y tratar de lanzar los mensajes que realmente necesitan, despegándonos de nuestros legítimos intereses como organización y procurando entender que son ellos, nuestros públicos, los que acabarán valorando nuestras actuaciones.

En este sentido, resulta de gran interés recordar lo que Westphalen y Piñuel aseguran que debemos observar en la construcción de estos mensajes, que no es otra cosa que la información que nuestros públicos

necesitan conocer:

Qué es lo que está pasando (qué ha causado la crisis).

Qué estamos haciendo para solucionarlo.

Cómo les garantizamos que esto nunca volverá a suceder.

Sin embargo, no todos los momentos en una crisis son iguales, ni tampoco las necesidades de información por parte de los públicos prioritarios. El tiempo condiciona los contenidos que debemos construir y, por ello, habrá que valorar la situación de crisis en que nos encontramos y cuáles son los requerimientos de información que existen en ese momento. Un mensaje puede ser contraproducente si se envía en un momento inadecuado, de la misma forma que puede ser perjudicial tanto reaccionar tarde como adelantarse, preferir callar que confesar la verdad.

Así, las estrategias se desarrollan para poner orden ante una situación determinada, conseguir algo o alcanzar algún fin específico. En situaciones de crisis se establecen a corto plazo o para su ejecución inmediata. Suelen ser recursos de carácter extraordinario para, por ejemplo, controlar un incidente antes de que se inicie la escalada que lleve a la crisis. Se trataría, mediante una reacción automática, de tranquilizar a los diferentes públicos situando el problema en su justo nivel. Para ello, se explicará que es sólo un incidente y que se ha actuado con rapidez para controlarlo.

Existe una serie de estrategias integrales que reúnen los mensajes, el propósito, el posicionamiento de la compañía y el escenario dibujado por los hechos. Son caminos divergentes que puede recorrer una organización a la hora de reaccionar comunicativamente ante la crisis. Estas estrategias serían, principalmente, la del "Silencio", la "Negación", la "Confesión" y "Transferencia de responsabilidades". Veamos.

### **Estrategia de silencio**

Suele aplicarse cuando el incidente que origina la escalada de la crisis no es técnico, sino motivado por acciones de grupos críticos con la institución o sus directivos, declaraciones o informaciones sobre la entidad de que puede verse afectada por la evolución de la situación económica general y otras circunstancias que pueden influir marginalmente en las actividades o resultados de aquella.

En estos casos, puede decidirse no reaccionar para responder a las críticas o declaraciones y, ante preguntas de los medios de comunicación, afirmar que la empresa no quiere entrar en debates con analistas u otras entidades o también que la empresa, en el supuesto de que los señalamientos procedan de fuentes anónimas, no valora afirmaciones de personas que se ocultan en el anonimato.

*El tiempo condiciona los contenidos que debemos construir y, por ello, habrá que valorar la situación de crisis en que nos encontramos y cuáles son los requerimientos de información que existen en ese momento.*

*Cuando no es recomendable el silencio es cuando la crisis es grave. Es interpretado como una huida, o puede inducir a pensar que existe alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta fuertemente dañada.*

Sin embargo, como ya hemos señalado, una institución comunica siempre, aun cuando no diga nada. Por ello, el silencio no es útil, sobre todo cuando no se explican las razones de ello. Aunque el silencio no es una fórmula infrecuente en situaciones de crisis (especialmente en el ámbito político), debemos decir que es la única de todas las estrategias de comunicación que va en contra de la filosofía de comunicación abierta y transparente que se le exige a toda organización moderna.

Las organizaciones o personas que optan por esta fórmula lo hacen bajo la premisa de que el silencio acabará apagando los ecos de la crisis y ésta irá desapareciendo... pero eso no es algo que ocurra necesariamente o que sea controlable. El silencio no garantiza ningún desarrollo concreto de la situación de crisis y, de hecho, puede ir empeorándola con el agravante de mostrar una posición pasiva y, por lo tanto, irresponsable, de la compañía. La organización puede ser tachada de tratar de eludir su culpa o de minimizar el problema. Si la crisis, o la implicación de la organización en ella, acaban confirmándose, las consecuencias pueden ser devastadoras. Por ello, es muy difícil entender este tipo de reacciones en situaciones graves o de gran alcance, incluso cuando pueda demostrarse la no responsabilidad de la organización en los hechos denunciados.

De todos modos, hay situaciones en las que, potencialmente, es posible aplicar este procedimiento. Por ejemplo, en el caso de rumores infundados o ridículos que implican a la organización; también cuando aparecen acusaciones reiteradas y ya contestadas sólidamente en tiempos anteriores o, incluso, en situaciones de ataques o denuncias sin una base fiable o creíble y, por lo tanto, fácilmente desmontables. En estas situaciones parece que el silencio puede ser una forma de dejar en evidencia el escaso recorrido de las acusaciones vertidas contra la organización y el poco interés de la misma por participar en un juego interesado. De todos modos, e incluso en este tipo de situaciones, el silencio es sólo una fórmula a corto plazo. Si el escenario conflictivo persiste o, se agrava, la organización debe considerar pasar a otra fórmula.

No es recomendable el silencio (y está mal visto) cuando la crisis es grave. Es interpretado como una huida, o puede inducir a pensar que existe alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta fuertemente dañada. Además, sucede que, a falta de declaraciones oficiales de la entidad, los periodistas pueden ir en busca de otras fuentes de información, que podrían ofrecer hipótesis basadas en especulaciones. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el silencio no es posible más que a muy corto plazo y que sólo será eficaz en el caso de una crisis menor, o cuando los medios ejerzan una débil presión.

### **Estrategia de negación**

Suele utilizarse cuando se trata de un incidente interno y alguien ha podido filtrarlo a los medios de comunicación. La organización niega el incidente o

puede afirmar que sólo ha sido un malentendido y rechaza que se le dedique alguna atención o tiempo. Esta actitud permite frenar cualquier especulación en casos sin importancia, pero puede resultar catastrófica si la acusación está justificada y el problema no está resuelto.

Si la información es, efectivamente, infundada o errónea, este principio permite impedir cualquier evolución de la crisis, pero resultaría muy dañino utilizar esta estrategia en caso de ser acusados con razones justificadas; si la crisis se hace patente, la empresa queda totalmente desacreditada ante cualquier intento de defensa y fulminantemente incapacitada para dar cualquier respuesta. Debemos recapacitar ante la utilización de este principio: la negación en bloque no es justificable, a menos que las alegaciones que recibamos sean del todo infundadas o producto de la irracionalidad.

La negación es la reacción más intuitiva de una organización afectada por una crisis. Un directivo se sentirá tentado a tapar cualquier situación de esta naturaleza negando su existencia o la responsabilidad de la entidad en ella. Tratará, de ese modo, de reducir su propagación o incluso su extinción. O, simplemente, buscará ganar tiempo. Es una forma muy peligrosa de afrontar la realidad, afortunadamente muy en desuso.

Se trata de una estrategia delicada y como tal hay que considerarla. Negar la crisis o negar la responsabilidad en ella como parte central de la estrategia de comunicación nos sitúa en un escenario sin vuelta atrás. Es decir, si en algún momento se confirma la crisis o nuestra responsabilidad en ella —por pequeña que sea—, nos quedaremos sin argumentos, sin defensa y sin capacidad de respuesta de cara al futuro. Habremos perdido la iniciativa en la comunicación y, sobre todo, habremos perdido la credibilidad ante nuestros interlocutores.

Por todo ello, por ser un planteamiento radical, la negación debe ser una estrategia que sólo debemos emplear en situaciones muy concretas, siempre y cuando hayamos recogido toda la información que nos permita asegurar que no existe tal crisis o que no somos responsables de ella.

### **Estrategia de confesión**

Con mayor frecuencia ésta es la fórmula elegida por las organizaciones que se enfrentan a una crisis (incluso antes de conocer su verdadero alcance y su responsabilidad real en ella). Es algo que es posible comprobar en la mayor parte de los ejemplos de las gestiones exitosas.

Confesar significa reconocer abiertamente la situación y la responsabilidad de la organización, con todo lo que esto implica. En caso de que la crisis se confirme y, con ello, la implicación de la organización, la compañía será vista como una entidad socialmente responsable desde el primer momento. No elude su responsabilidad como actor necesario de la crisis y de sus consecuencias. Si se confirma que es falsa su implicación, la organización seguirá mostrando un rostro amable y preocupado por el conjunto

*La negación debe ser una estrategia que sólo debemos emplear en situaciones muy concretas, siempre y cuando hayamos recogido toda la información que nos permita asegurar que no existe tal crisis o que no somos responsables de ella.*

*La estrategia de confesión debe ir unida siempre con la colaboración estrecha en la solución de los hechos, algo imprescindible, sobre todo para con los afectados directa e indirectamente.*

de sus públicos y, con ello, su imagen se verá también reforzada.

Esta postura sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de otras reacciones y explicaciones, entre ellas demostrar que se han adoptado todas las medidas para solucionar los daños ocasionados a los afectados. La actitud de tomar partido por la verdad es siempre un mérito de la empresa, que así afirma su sentido de la responsabilidad y asienta sobre bases firmes su credibilidad.

Decir la verdad ofrece una información de primera calidad y evita desviaciones peligrosas. A partir de ahí, la empresa puede desentenderse del problema (en sentido informativo), mientras desarrolla una argumentación complementaria; si la compañía no es perdonada, al menos será excusada por la opinión pública. Aunque esta última honra la sinceridad, deplora las equivocaciones y condena la falta de responsabilidad en los actos de una organización.

Confesar significa, fundamentalmente, dos cosas: 1) demostrar una actitud comunicativa transparente y abierta, y 2) ofrecer todos los medios técnicos y personales en la solución de una crisis (tratando de cerrar las causas que la han provocado, explicando los motivos que han permitido que ocurra, confirmando qué se está llevando a cabo para solucionar o mitigar las consecuencias inmediatas, ofreciendo colaboración con todas las autoridades administrativas o de seguridad y garantizando que nunca más las mismas causas provocarán una crisis igual).

Se trata de una actitud responsable, honesta y colaboradora. La mayoría de los interlocutores considerarán otra actitud como irresponsable y despreocupada desde un punto de vista legal y moral. Por eso, la confesión debe ir unida siempre con la colaboración estrecha en la solución de los hechos, algo imprescindible, sobre todo para con los afectados directa e indirectamente.

### **Estrategia de la transferencia de responsabilidades**

Intenta hacer que asuma la responsabilidad un tercero, a fin de proteger a la empresa u organización como tal. Si se trata de un miembro de la entidad, se puede afirmar que ha sido un fallo humano. Si se trata de una persona o entidad ajena a la empresa (por ejemplo, un proveedor) debe demostrarse esa responsabilidad, pues puede suceder que el tercero en discordia contraataque y, si tiene razón, se puede generar una crisis de opinión pública al negarse la empresa a asumir sus responsabilidades. En cualquier caso, alguien puede afirmar que es obligación de la empresa elegir bien a sus proveedores, a sus empleados, etc., y hacer un seguimiento y control de sus actuaciones.

Es sólo eficaz a corto plazo, ya que le tocará al tercero en discordia dar la cara y, mientras tanto, la empresa puede preparar sus argumentos con tranquilidad (puede ser una estrategia para ganar tiempo y poder



establecer un plan de defensa). Moralmente es desaconsejable, no tiene ningún reconocimiento positivo ante la opinión pública y puede ser interpretada como una forma de no asumir responsabilidades por parte de la organización.

Otra estrategia, de la que se habla poco, es la de Discreción controlada y gradualismo informativo, que sucede cuando ha ocurrido algo importante y los medios no lo conocen todavía. Consiste en ir difundiendo la información poco a poco, en función del ritmo de reacción para solucionar lo sucedido (caso de retirada de productos contaminados, por ejemplo). La organización conserva así un buen control de su discurso, de sus canales de difusión y de la opinión de sus destinatarios. Además, mantiene la credibilidad al ser la primera en informar.

*Una de las partes fundamentales dentro de la preparación humana "anti-crisis" es el entrenamiento del rol que deben desempeñar todas aquellas personas que tengan parte activa en la resolución de las crisis.*

## 4.9 SIMULACROS DE CRISIS Y MEDIA TRAINING

Otra de las partes fundamentales dentro de la preparación humana es el entrenamiento del rol que deben desempeñar todas aquellas personas que tengan parte activa en la resolución de las crisis. Se trata de que las personas de la organización "vivan" de alguna forma la situación de crisis y puedan probar su comportamiento dentro de la misma, tal como lo debe recomendar un buen Plan de Comunicación de Crisis. De este modo, cuando llegue la crisis, cada uno sabrá qué tiene que hacer. Existen, fundamentalmente, dos formas de "entrenamiento" general para las personas: los simulacros de crisis y el *media training*.

### Los simulacros de crisis

Esta fórmula implica al conjunto de los públicos internos de la organización, es decir, a las personas que la forman, puesto que buena parte de ellas tendrán una participación activa en la resolución de la crisis. Por ello, dentro de la preparación, es posible organizar simulacros de crisis para examinar los comportamientos individuales de los actores implicados en ella.

Se busca examinar cómo se desempeñan los canales internos de comunicación, el funcionamiento del Comité de Crisis, el liderazgo de algunas personas clave en la organización, etc. Se trata de "vivir" y resolver la crisis aplicando un guión previamente definido. El responsable de estas sesiones estudia entonces el comportamiento de los actores y le muestra a cada uno sus errores, así como el mejor funcionamiento posible de los órganos que habrán de activarse durante la situación de crisis. De este modo, pueden observarse los errores del sistema antes de que no tenga remedio. De paso, emocionalmente, se logra estimular de alguna forma el espíritu de equipo.



**El media training**

El *media training*, o entrenamiento para los medios, consiste en la realización de sesiones de formación para los portavoces de la organización, tanto si existe esa figura como tal como si se aplica al conjunto de directivos de la organización que puedan verse en la necesidad de aparecer ante los medios de comunicación, algo normal en situaciones de crisis. Tener esta experiencia repetida y tutelada permite a estos portavoces afrontar con tranquilidad los momentos en los que deban aparecer ante los medios para mostrar un mensaje claro y una actitud tranquila.

El directivo o portavoz, colocado ante una situación de comunicación simulada, pasa la prueba de las cámaras o micrófonos, sirviéndose de ejercicios tradicionales: la entrevista "en directo", la lectura de un comunicado de prensa, la conducción de una rueda de prensa, la participación en debates, etc. Una vez grabada, la "interpretación" es analizada y comentada por el instructor, que examinará tanto el contenido del discurso (coherencia de las afirmaciones, calidad de la demostración, claridad, poder de convicción, sinceridad), como la expresión (flujo y timbre de voz, precisión en el lenguaje, tics verbales) y la presentación (vestuario, kinésica...).

## CAPÍTULO V

### LOS 75 ERRORES EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

*“Los ciudadanos perdonan un error, perdonan un fracaso, perdonan incluso una negligencia... pueden perdonar un delito. Pero no perdonarán al arrogante y menos aún al mentiroso. Se perdona a Nike cuando deja de pagar miserablemente a los niños asiáticos que cosen tenis y balones, y cuando dice, literalmente, ‘hemos aprendido de nuestros errores’. Pero no se perdona a Enron cuando se esconden, cuando no reconocen sus errores o cuando mienten”.*

**Luis Arroyo y Magali Yus**

Aunque a lo largo de esta publicación se buscó exponer lo más claro posible lo que es (y lo que no debe ser) una Dirección-Departamento de Comunicación, así como lo que es (y lo que no es o no debe hacer) un Director-Jefe de Comunicación, el presente capítulo intentará subrayar las diferentes acciones que deben evitarse al practicar este “deporte de alto riesgo” que significa encabezar la comunicación de una empresa, institución u organización.

Originalmente el contenido de este capítulo se pensó como anexo de los cuatro capítulos anteriores, sin embargo, consideramos que puede ofrecerse a manera de resumen, ya que atender este listado de errores comunes nos bastaría para avanzar o triunfar en nuestra encomienda comunicacional. Podríamos afirmar que evitar estas situaciones nos permitirá navegar por aguas tranquilas durante un muy buen tiempo, si no es que durante todo nuestro trayecto. Todo en busca de seguir adelante en nuestra tarea diaria de atender la comunicación institucional, que no es otra cosa que pensar y actuar para que nuestro público acabe de conocer lo importante, servicial y efectiva que es la empresa o instancia que nos paga.

Fuera de algunos matices y contextualizaciones mexicanas, este capítulo no es más que una síntesis e interpretación exhaustiva del libro *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*, publicado en 2011 por los autores españoles Luis Arroyo y Magali Yus.

Ellos dividieron su exposición en nueve rubros o categorías, que aquí hemos respetado en el orden de aparición: “Periodistas”, es decir lo que no debe hacerse ante los representantes de los medios de comunicación (en nuestro caso del error 1 al 19); “Crisis”, lo que no hay que hacer cuando se tiene el fuego en los pies (del 20 al 37); “Inversores”, la desatención a las personas que participan en una empresa como accionistas (del 38

*Los medios influyen en lo que la gente piensa. De hecho, constituyen una pseudorrealidad o realidad.*

al 41); “Gobiernos”, enfocado en los problemas del arte de la política gubernamental y empresarial (del 42 al 45); “Eventos y protocolo”, lo relacionado con la planeación de los actos que organizamos (error 46 al 53); “Internet”, sobre cómo evitar echar por tierra la reputación de la institución (errores 54 y 55); “Investigación y evaluación”, relativo a la atención a los recursos que ayudarán en nuestra tarea, como encuestas y servicios de monitoreo (error 56 al 60); “Telegenia y oratoria”, sobre los errores básicos de manejo comunicativo y la sobredependencia en la imagen y palabras (del 61 al 69), y “Los errores fatales, los errores estratégicos”, una serie de equivocaciones más conceptuales, pero que están presentes en el trabajo diario como la opacidad, la inconcreción y el miedo, entre otros (error 70 al 75).

Antes de pasar al listado y explicación de cada error, me gustaría puntualizar que, con base en mi experiencia, considero que difícilmente podremos encontrar una organización que no caiga en alguno o algunos de estos errores, al menos en México y otras naciones latinas. En mi caso, que he tenido la fortuna de trabajar en el área de comunicación de instancias públicas a nivel estatal y nacional, puedo mencionar con algo de resignación y tristeza que en esas organizaciones se comenten muchos de estos desaciertos, sino es que la mayoría.

### *Error 1*

#### **Subestimar la importancia de los medios**

Sí, los medios influyen en lo que la gente piensa. De hecho, constituyen una pseudorrealidad o realidad (de segunda mano). Cuando hablamos de cosas que están fuera del alcance de la experiencia directa, lo que no está en los medios sencillamente no existe. Tenemos una opinión –por cierto muy simple– sobre nuestros líderes políticos, sobre las grandes empresas, sobre las grandes organizaciones, a través de los medios. Sencillamente porque no podemos saber lo que son de otra manera.

Qué poco sentido tendría lo que vamos a contar aquí si los medios no tuvieran influencia. Claro que la tienen. Por eso existe la publicidad. Por eso tienen trabajo los jefes de prensa. Por eso hay expertos que viven de ayudar a las organizaciones a relacionarse con los periodistas. Por eso debemos saber cómo trabajan y qué podemos esperar de ellos. Y también qué es lo que no podemos esperar.

### *Error 2*

#### **Confundir los cargos de Jefe de Prensa y Director de Comunicación**

En el organigrama de las grandes organizaciones –en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones– suele haber un Jefe de Prensa o Director de Relaciones con los Medios, que es el responsable,

específicamente, de elaborar las notas de prensa, de convocar a los medios, de responder a sus demandas, de gestionar entrevistas, de corregir informaciones, de hacer el seguimiento de lo que se ha publicado. El Jefe de Prensa, en estos casos, se reporta con el Director de Comunicación; su papel es más táctico que estratégico. Si se quiere, es el equivalente al camarero que sirve la comida. El Director de Comunicación es más bien el chef, que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto.

El Jefe de Prensa es quien mejor conoce a los 10 o 15 redactores que escriben sobre el sector. El Director de Comunicación puede no saber ni su nombre.

*Un periodista prefiere una información interesante a una importante.*

### **Error 3**

#### **Creer que los medios tienen tiempo**

Al abrir el correo electrónico, un redactor cualquiera –no digamos los de los grandes medios– puede tener en su bandeja de entrada varias decenas de mensajes. Cada día cientos de miles de organizaciones tratan de colocar sus historias en los medios de comunicación para influir en la percepción de la gente. De ahí que deba ser estratégico en la información que va a enviarle al periodista, ya que quizás éste sólo tenga unos minutos (o segundos) para verla.

Piense en el periodista, ahórrele tiempo y póngale las cosas fáciles. Si quiere que su nota acabe en el bote de la basura, no tiene más que enviarle un documento extenso, con un titular farragoso y poco atractivo, y sin más señas con las cuales localizarle.

### **Error 4**

#### **Pensar en lo importante y no en lo interesante**

Un periodista prefiere una información interesante a una importante. Siempre ha sido así, pero hoy lo es aún más, cuando la información está en todos sitios, gratis en tantos casos.

Saber lo que pasa ya no es caro. Podemos pasarnos la vida sin gastar un quinto en información y estar perfectamente informados. Hace unas décadas los periodistas podían hacerse ricos y famosos brindando información seria y ponderada. Hoy el periodismo rentable es el periodismo de lo interesante: las secciones “lo más visto” o “lo más leído” en los medios digitales constatan que la gente se detiene en las informaciones más curiosas, no siempre en las más relevantes.

Nos guste o no, lo cierto es que hay cada día miles de informaciones importantes que no se publican porque son etéreas, no sorprenden o resultan aburridas. Y al contrario: informaciones superficiales e irrelevantes captan la atención de los medios y del público porque son simplemente interesantes.

*No podemos comprar voluntades con comidas. Quien crea que puede hacerlo, sencillamente se equivoca.*

Es atractivo todo aquello que se somete a la lógica narrativa más ancestral: los héroes y los villanos, las víctimas y los verdugos, los bufones y los gladiadores, los jueces y los testigos, los bandidos y los policías. Por eso nos gusta tanto Greenpeace. Además de hacer cosas importantes, como luchar contra el cambio climático o defender los fondos marinos, los jóvenes voluntarios de esta organización realizan cosas interesantes, siempre emulando a David contra Goliat: hoy se cuelgan de un monumento en una gran ciudad, mañana cuelan a una bella activista y modelo en bikini en una cumbre de líderes mundiales, pasado mañana se visten con terroríficas escafandras y monos blancos manchados de sangre. Greenpeace es interesante y hace cosas interesantes, y por eso logra cada año miles de minutos gratuitos en televisión, en radio, en prensa y en la web.

### *Error 5*

#### **Enviar una nota de prensa a las siete de la tarde**

El tiempo es oro para el periodista. Tan es así que no perdonará un retraso a la hora de recibir una nota de prensa, una respuesta tardía a una llamada o una convocatoria fuera de hora. No puede ser de otra manera. Si usted es redactor o ha ejercido como tal en algún medio de comunicación, sabrá lo estricto que es el tiempo en las redacciones.

Procure llegar siempre a tiempo: no se adelante ni se atrase, porque en ninguno de los dos casos se le tendrá en cuenta, a no ser que el asunto sea tan importante como para interrumpir un informativo, parar la imprenta, sacar una nueva edición de un periódico o colarse en un programa cualquiera de radio.

Considere los horarios de cierre de cada medio, que están relacionados con su periodicidad. Los diarios cierran edición en torno a las 20:00 horas, por lo que los contenidos están ya más que decididos dos horas antes. Aunque quizás haya una excepción, lo que no "entra" hoy no se guarda para mañana. Sencillamente se tira a la basura. Por eso, si no estamos preparados hoy al mediodía o primera hora de la tarde, es mejor esperar a mañana por la mañana.

### *Error 6*

#### **Tratar de ganarse a los periodistas por el estómago**

Como cualquiera, un periodista no rechaza un exquisito desayuno o una sabrosa comida. Pero no podemos comprar voluntades con comidas. Quien crea que puede hacerlo, sencillamente se equivoca.

También para los almuerzos y las cenas hay tiempo, pero teniendo siempre en mente que los redactores acuden a su convocatoria para trabajar, recoger información y adaptarla en la redacción al lenguaje periodístico. El simple agasajo no conseguirá captar su atención y lograr

una buena cobertura.

Los desayunos, las comidas, las cenas con periodistas los carga el diablo. Es preferible no abusar de ellos. Cuando tengan lugar es mejor que sean poco copiosos, breves y modestos. A los informadores, en general, no los ganamos por el estómago, sino con la información. Somos comunicadores, no cocineros. Buscamos eficacia en lo que contamos para que resulte persuasivo a la gente.

*El trabajo periodístico no permite demasiada planificación. Los redactores saben lo que harán hoy y mañana, pero muy probablemente ignoran lo que estarán haciendo dentro de tres días.*

### Error 7

#### Atiborrar de regalos

Sin duda, los viajes y otros detalles en especie gustan a los periodistas como gustarían a cualquier otro profesional.

Pero tenga mucho cuidado. En primer lugar, los periodistas tienden a ser por naturaleza desconfiados, y ni el más generoso de los regalos comprará (hablamos en general; siempre hay excepciones, por supuesto) su neutralidad y su ecuanimidad. La potestad de escribir lo que quiera y como quiera sigue siendo suya. Es improbable que tras un viaje no redacte nada, puesto que se supone que el viaje es de trabajo y el resultado del trabajo ha de ser un artículo, pero el contenido de tal artículo sólo él o ella lo definirá.

En segundo lugar, la costumbre de los viajes –o de otros regalos– ya pone a la organización en una posición débil, porque el mismo periodista que acepte el obsequio estará tentado a pensar: “Si tienen que invitarme, es que lo que me van a contar no tiene valor intrínseco”.

Además, los viajes y los regalos de hoy pueden ser una hipoteca para mañana. Porque, cuando desaparezcan, los antiguos invitados verán en ello inevitablemente un síntoma de crisis o de repentina racanería.

### Error 8

#### Convocar 15 días antes

El trabajo periodístico no permite demasiada planificación. Los redactores saben lo que harán hoy y mañana, pero muy probablemente ignoran lo que estarán haciendo dentro de tres días. Se deben a la actualidad, y la actualidad sólo se conoce en el momento. Por eso bastará con que usted convoque a los medios de comunicación con un par de días o tres de antelación. Con más tiempo, los periodistas olvidarán la convocatoria. Llamando a los medios de comunicación unos pocos días antes del evento o acontecimiento que quiere informar, usted tendrá además un mayor control de una variable que, por definición, nunca puede controlar del todo: la competencia entre las organizaciones por aparecer en los medios de comunicación.

*Es imprescindible anticipar las preguntas de la prensa y preparar las respuestas con un lenguaje claro, directo y breve.*

### **Error 9**

#### **Hacer ruedas de prensa de dos horas**

Cualquier cosa que usted quiera contar a los periodistas, por importante que sea, debería ser capaz de sintetizarla al máximo, de resumirla en unas breves líneas o contarla en apenas 30 segundos. El tiempo suficiente para que pueda emitir su mensaje y éste no sea editado o sacado de contexto.

Por otra parte, la estructura típica de una rueda de prensa es muy simple. En la mesa, un moderador (pongamos que el Director de Comunicación de la compañía) y el portavoz (por ejemplo, el Director General o el Presidente). Quizá también un portavoz técnico que pueda aclarar los detalles específicos de lo que se quiere contar.

Los más expertos comparecen ante los periodistas solos y de pie (recuerde la imagen de los portavoces de los gobiernos). Esta imagen de soledad simboliza el liderazgo de quien comparece. Sin embargo, los asesores permanecen al acecho por si fuera necesario aportar al portavoz información adicional.

### **Error 10**

#### **Improvisar**

Es imprescindible anticipar las preguntas de la prensa y preparar las respuestas con un lenguaje claro, directo y breve. Cualquier portavoz habitual sabe que se puede anticipar qué es lo que la prensa va a preguntar. Con respecto a cualquier asunto, los interesados acertarán en un 90 por ciento en cuanto a las preguntas previsibles. Haga el esfuerzo de ponerlas por escrito y de encontrar buenas respuestas tanto para las preguntas fáciles como para las difíciles. Llamaremos a este documento de preguntas y respuestas “argumentario”. Incluiremos en él de forma literal los mensajes clave que la organización quiere emitir y las preguntas previsibles y las respuestas correspondientes.

Los consultores disfrutamos especialmente el trabajo de redacción de los argumentarios. Formular preguntas difíciles a los responsables de una organización les obliga a poner en orden sus ideas, a sintetizar sus argumentos, a hacerlos comprensibles para el gran público. Gracias a los argumentarios, una organización pone en perspectiva su conocimiento, unifica sus respuestas y facilita el trabajo de comunicación a sus portavoces.

No oculte ni se avergüence de la existencia de un argumentario. En su primera rueda de prensa como Secretario de Estado de Estados Unidos, Henry Kissinger, a la hora de dar paso a las preguntas de los informadores, lo hizo con la frase “¿Tiene alguien alguna pregunta... para mis respuestas?”. Más que escandalizarse, los periodistas entendieron el guiño. Nadie se presenta ante millones de personas sin preparar lo que va a decir.



### **Error 11**

#### **Corregir a un reportero llamando a su jefe**

Aunque se necesitan mutuamente y trabajan de forma simbólica, las organizaciones y los periodistas guardan con celo sus respectivos territorios. Estos últimos no toleran las intromisiones indebidas en su labor. Por eso, no es buena idea sugerir a un periodista que no publique una información, o tratar de forzarle a que lo haga o a que la cambie. Pero tampoco es bueno pensar que los periodistas son incorregibles.

Si se hace pública una información claramente falsa, la justicia está para ayudarlo. Como usted sabe, sin embargo, los procesos judiciales son largos y a veces costosos, y generan heridas entre las partes que difícilmente se curan. Es preferible, en general, pedir rectificación al propio redactor.

Cuando se publican incorrecciones o falsedades, el enfado de los afectados suele ser tal que se tiende a elevar la queja a instancias superiores a las del redactor o redactora "culpable". Es conveniente tratar de resolver el problema con el propio redactor. A fin de cuentas, es previsible que el redactor jefe o el editor cierre filas con su subordinado. Tome los errores como lo que son en general: deslices semánticos, erratas fruto de la rapidez con que trabajan los informadores, o simples despistes.

*Es conveniente tratar de resolver el problema con el propio redactor. A fin de cuentas, es previsible que el redactor jefe o el editor cierre filas con su subordinado.*

### **Error 12**

#### **Hacer un seguimiento de las notas de prensa**

Es habitual que las Direcciones-Departamentos de Comunicación, tras enviar una nota o boletín informativo, llamen por teléfono al destinatario para confirmar su recepción y para presionar para que se publique. A los redactores no les gusta... y hay quienes lo hacen varias veces por envío. Es cierto, páginas atrás se recomendaba corroborar los envíos informativos importantes, pero igual hay que reconocer que para los periodistas estas acciones son una presión adicional a su trabajo que no desean aceptar. Por eso también es aconsejable sustituir el esfuerzo de llamar tras el envío de las notas de prensa por un diseño permanentemente actualizado de los listados de medios. Si el nombre, el número de teléfono y la dirección de correo electrónico del redactor están bien recogidos en el listado, el informador habrá recibido puntualmente la nota. Y si la información es interesante, se le considerará.

### **Error 13**

#### **Sucumbir a las preguntas tras una declaración**

Una declaración es sólo una breve descripción de los hechos que no está sujeta a las preguntas de los periodistas. La declaración tiene un principio y un final, y aunque los medios de comunicación son conscientes de que no deberían someter al portavoz a sus preguntas, la práctica diaria les ha

*Estamos convencidos de que son pocos los entrevistados o funcionarios que recuerdan el nombre de los fotógrafos o camarógrafos. No siga en esto la corriente de la mayoría.*

enseñado que algunos portavoces, ante su falta de preparación, pueden sucumbir a las preguntas con facilidad.

Puesto que se trata de una explicación de la posición oficial del portavoz o de la organización que representa, debe tenerse especial cuidado en que la declaración sea muy breve y muy clara.

### **Error 14**

#### **Olvidarse de los medios locales**

En primer lugar, muchas veces la opinión pública nacional se configura por elevación, es decir, comenzando por los ámbitos más cercanos a la organización afectada y ampliándose luego, a modo de círculos concéntricos, hacia ámbitos mayores.

Segundo, es muy probable que, si lo piensa con frialdad, el Director de Comunicación de una organización esté más interesado –o acaso exclusivamente interesado– en fomentar unas relaciones cordiales con los medios locales o regionales, olvidándose de los nacionales. A nadie le amarga una buena entrevista en el principal diario nacional, de acuerdo, pero seguro que cualquier directivo la cambiaría por una buena cobertura de las actividades de la organización en el terreno en el que ésta se mueve.

En tercer lugar, los medios locales son habitualmente más abiertos y menos agresivos que los grandes medios nacionales. Más abiertos porque, al ser menos deseados, tienen menos demanda. Reciben menos información, menos convocatorias, menos ofrecimientos para entrevistas o reportajes. Por eso son menos arrogantes y están más dispuestos a escuchar. Y menos agresivos porque conocen como nadie a las organizaciones que trabajan en el entorno. Y la cercanía modera la agresividad.

### **Error 15**

#### **Ignorar al fotógrafo y al camarógrafo**

Habría oído cientos de veces que una imagen vale más que mil palabras. ¿Por qué entonces saludamos tan efusivamente al reportero cuando viene a vernos y nos olvidamos del fotógrafo o del operador de cámara que le acompaña? ¿Por qué no contamos a los periodistas gráficos entre los asistentes a una rueda de prensa o a un acto con medios de comunicación? ¿Por qué enviamos regalos a los redactores y nos olvidamos del resto?

Estamos convencidos de que son pocos los entrevistados o funcionarios que recuerdan el nombre de los fotógrafos o camarógrafos. No siga en esto la corriente de la mayoría. Tráteles como lo que son: profesionales con una capacidad sorprendente para condensar el significado de los sucesos en las imágenes. Conozca sus nombres, inclúyalos en su base de datos, estreche su mano cuando lleguen con el redactor, hágales los mismos obsequios, facilite

su trabajo y ceda ante sus requerimientos.

### **Error 16**

#### **Decir “sí” a los medios sin saber para qué**

Con nuestro “sí” cometemos un error muy frecuente. Decir que sí sin haberse preguntado qué se gana yendo. Lo mejor que puede preguntar un portavoz a su Director de Comunicación cuando se le plantea la posibilidad de conceder una entrevista u ofrecer una rueda de prensa, abrir un blog en la web o crear una cuenta en una red social es “¿Para qué? ¿Qué ganamos con ello? ¿Tenemos algo interesante que decir? ¿Tenemos claro el titular? ¿Estamos seguros de que los riesgos son menores que las oportunidades?”.

*La prensa admite las exclusivas, pero no las exclusiones. Una cosa es que su organización conceda entrevistas en exclusiva, y otra muy distinta que, por enemistad, excluya a un medio específico.*

### **Error 17**

#### **No administrar bien las exclusivas**

La prensa admite las exclusivas, pero no las exclusiones. Una cosa es que su organización conceda entrevistas en exclusiva, o filtre informaciones a un determinado medio, y otra muy distinta que, por enemistad, por desconfianza o por rencor, excluya a un medio específico de sus convocatorias.

Cuando convocamos a una rueda de prensa, debemos invitar a todos. Cuando remitimos una nota, el listado debe incluir a todos los medios. Cuando nos piden entrevistas, debemos tratar de satisfacer a cuantos las soliciten. Con la exclusión de algunos, por los motivos que sean, estamos con toda probabilidad generando enemistades o desconfianzas, y tener enemigos, por supuesto, no es algo deseable.

La recomendación fundamental que podría hacerse con respecto a las exclusivas sería doble. Primero, no abusar de ellas. Segundo, sopesar bien, a través de una conversación previa con el medio escogido, el grado de interés que la información tiene, para garantizar, nunca como una condición pero sí como un intercambio implícito, que el medio le dedicará el espacio que merece.

### **Error 18**

#### **No entender el *off the record***

*Off the record* es la expresión que, en todo el mundo, viene a describir la comunicación “fuera de micrófono” y, por tanto, sin el objetivo directo de la publicación.

Se trata de una práctica aceptable, según qué condiciones y para qué objetivos. El *off the record* es una práctica común para ofrecer información adicional de fondo o de contexto a los periodistas, uno a uno o en grupos.

*No nos engañemos: cuando hay noticia, la noticia se impone por encima del dinero que uno ponga sobre la mesa para evitar su publicación.*

En estos casos, hay una suerte de contrato no escrito entre los informadores y el informante, en el sentido de que lo que ahí se diga no va a ser publicado. Obviamente, no tiene sentido aplicar el *off the record* cuando lo que queremos comunicar es una noticia irresistible. No: el *off the record* se aplica a conversaciones más o menos informales que sirven para reforzar las relaciones con los periodistas y para ofrecer información de contexto.

### **Error 19**

#### **Comprar buen trato con publicidad**

Algunas organizaciones piensan que si invierten mucho dinero en publicidad recibirán un buen trato por parte de aquellos medios a los que pagan. Creen que los medios hipotecan su neutralidad y su objetividad a cambio del dinero que recibe su departamento de publicidad. Esto es, simple y llanamente, un error de cálculo.

No nos engañemos: cuando hay noticia, la noticia se impone por encima del dinero que uno ponga sobre la mesa para evitar su publicación, para manipularla o para tergiversarla. Hablando siempre de reglas generales, la inversión publicitaria no evita que la prensa sea dé cobertura a los problemas que una empresa tenga. Andersen fue uno de los mayores inversionistas en publicidad dentro del sector de la auditoría, y no hubo presupuesto publicitario que pudiera parar la cobertura que la empresa recibió tras el escándalo por la destrucción de documentos comprometedores a propósito de la quiebra de Enron. Hay empresas que prácticamente no se apoyan en la publicidad y tienen sin embargo una reputación intachable. Las hay que también la tienen y que invierten mucho en publicidad. Pero de la misma manera hay casos de empresas con problemas pese a su gran inversión publicitaria (los gobiernos son buenos ejemplos, al igual que las tabaqueras o las petroleras).

### **Error 20**

#### **Pensar que no nos ocurrirá**

Existen dos tipos de organizaciones: las que ya han sufrido una crisis y las que la sufrirán. Todas las organizaciones, pequeñas o grandes, sociales o políticas, pueden tener problemas que afecten de forma directa y repentina su reputación.

Naturalmente, la magnitud de esos problemas y la probabilidad de sufrirlos es proporcional al riesgo de la actividad de la organización y a su notoriedad pública. Las empresas del sector químico, las compañías aéreas y de transporte público en general, los partidos políticos, la industria de la alimentación, los fabricantes de coches, por ejemplo, tienen ya hoy una conciencia mayor de la importancia de la comunicación de crisis. Pero cualquier organización debería pensar que ella puede ser el próximo objetivo de los focos y los micrófonos de los informadores.

Nadie escapa a esa posibilidad: hasta Mickey Mouse ha tenido que afrontar el escrutinio de la opinión pública cuando la Iglesia baptista acusó a la compañía Disney de apoyar abiertamente la homosexualidad por proponer en el parque de la compañía en Florida un "Día Gay".

### **Error 21**

#### **Esperar a que el fuego se apague solo**

Lo más difícil en una situación de crisis es decidir en qué momento hablar. La tendencia casi natural, tan comprensible desde el punto de vista humano como ridícula si se piensa en términos de estrategia, es no aparecer, recluirse en el despacho, negarse a hablar y esperar a que los periodistas se cansen y abandonen la escena.

Ése fue uno de los grandes errores de Exxon cuando, en aquella crisis ya clásica, el barco petrolero "Exxon Valdez" encalló cerca de las costas de Alaska y derramó 40 millones de litros de petróleo en una zona de gran riqueza natural, y la compañía tardó más de una semana en dar explicaciones. Ése fue el error primigenio del Gobierno español cuando, en pleno hundimiento del "Prestige", sus ministros andaban de caza. Fue también el error del presidente Bush, quien tardó días en visitar Nueva Orleans tras el paso desastroso del huracán Katrina.

Resulta estúpido seguir manteniendo hoy en día esa actitud, porque sabemos bien que el público perdona con generosidad los problemas que una empresa puede causar si son fruto de un accidente, por graves que aquéllos sean, pero no perdona la arrogancia, el desdén o la falta de explicaciones.

No obstante, no siempre es conveniente hablar. A veces hacerlo significa encender un fuego innecesario. Si lo que se publica tiene visos de que sólo durará unos pocos días, o lo que ha ocurrido es probable que no llame la atención del público, conviene no hablar en principio.

### **Error 22**

#### **Convocar a una rueda de prensa inmediatamente**

Ocurre a veces que las organizaciones no sólo desean hablar, actitud generalmente aconsejable como acabamos de ver, sino que se consideran con la obligación de decirlo todo inmediatamente, incluso sin tener aún información que satisfaga mínimamente las necesidades de los informadores.

Hay una solución periodística para cada momento del ciclo de la noticia, y nuestra misión debe ser encontrar la más adecuada sin precipitarnos.

Los primeros momentos tras la eclosión de una crisis, incluso en los primeros 15 o 30 minutos, la herramienta más útil es el comunicado (en los tiempos más modernos, y así lo han hecho diversas instituciones, otro re-

*Hay una solución periodística para cada momento del ciclo de la noticia, y nuestra misión debe ser encontrar la más adecuada sin precipitarnos.*

*Cuando tenemos problemas, lo relevante no es lo que pasa, sino lo que la gente piensa que pasa.*

curso efectivo son las redes sociales). En un comunicado la organización emite su posición oficial. Debe contener, en general, los siguientes datos: 1) lo que ha ocurrido; 2) lo que la organización está haciendo para resolverlo (funcionamiento de las medidas de seguridad, apertura de investigación, etc.); 3) la posición de la organización, pidiendo disculpas si procede, y 4) el ofrecimiento de la organización a seguir dando información.

No más de 100 palabras si es posible. O no más de 30 segundos, porque la versión hablada del comunicado de prensa (que solemos llamar declaración) es tan válida como el comunicado mismo.

No recordamos ahora ninguna crisis de cierta magnitud que haya sido resuelta con éxito sin una rueda de prensa. Pero si podemos evitarla con el comunicado y la declaración, mejor.

### **Error 23**

#### **Guiarse por los hechos y no por las percepciones**

Lo sabemos desde la antigüedad. Epícteto ya señaló que “en la vida real no son sólo hechos los que cuentan, sino también las opiniones, e incluso las opiniones sobre las opiniones”.

Más aún, cuando tenemos problemas, lo relevante no es lo que pasa, sino lo que la gente piensa que pasa. Esto, que sobre el papel parece de sentido común, es difícil de entender por los técnicos que conocen el detalle de los sucesos que han ocasionado una crisis.

Para alguien cuya misión es mantener en alerta 24 horas al día los sistemas de seguridad de una refinería, garantizar que una bebida llegue en perfectas condiciones a los consumidores, buscar soluciones políticas a los problemas de los ciudadanos, o cualquier otra misión de carácter eminentemente técnico, resulta muy difícil, cuando no directamente desagradable, simplificar la realidad de los hechos para acomodarla a esa pseudorrealidad testaruda formada por las percepciones del público.

Pero quien desee convencer a los ciudadanos de que la organización que representa es socialmente responsable, deberá tomar en consideración que, para la mayoría, es difícil comprender los detalles técnicos. Sin embargo, a todos deja una impresión de responsabilidad o irresponsabilidad, que, en buena medida, deriva de la capacidad de la organización para explicar con sencillez lo que sucede y de lograr con ello una cierta empatía con la opinión pública.

A finales de los 90, la tabaquera Philip Morris puso en marcha una campaña publicitaria internacional en la que, bajo el lema “pongamos las cosas en su sitio”, señalaba que la ciencia demostró que el humo del tabaco en el ambiente “supone menos riesgo para la salud que la ingesta cotidiana de una galleta”, “consumir mucha pimienta” o “beber agua con cloro”. ¡Qué gran error pensar que los hechos –nadie desmintió

el contenido de los anuncios— importan más que las percepciones! Jueces, consumidores, políticos, enfermos afectados por el tabaco y, por supuesto, los fabricantes de galletas y los embotelladores de agua protestaron al unísono por la campaña. Para la gente poco importan los hechos si la percepción general es que su seguridad o su bienestar están en juego.

*Mentir es lo peor que una organización puede hacer, especialmente en un caso de crisis.*

### **Error 24**

#### **Trabajar solo**

Las crisis se gestionan en equipo. Un equipo pequeño de gente que conoce bien cuál es su función. Lo llamamos “Comité de Crisis”.

Este comité, como ya lo explicamos en el capítulo anterior, está formado típicamente por alrededor de ocho personas.

El director o directora del comité es el responsable de la organización en el nivel afectado (local, regional, nacional o internacional). Es decir: si la crisis es, pongamos, de nivel verde, y sólo afecta a la localidad en la que la organización está presente, el director del comité puede ser el delegado en la ciudad. El director tomará las decisiones más relevantes: definición del nivel de crisis, establecimiento de la estrategia de comunicación y coordinación táctica.

### **Error 25**

#### **Mentir**

Mentir es éticamente reprobable y legalmente perseguible. Además, es un error estratégico de consecuencias penosas para la organización.

No hay ninguna excusa que justifique una mentira al público. Curiosamente, este principio esencial de la comunicación de crisis sorprende a muchos, por cuanto la comunicación de las organizaciones, el oficio de las relaciones públicas, es considerada por la mayoría como un ejercicio constante de prestidigitación, de engaño y de desinformación puesta al servicio de organizaciones poderosas.

Mentir es lo peor que una organización puede hacer, especialmente en un caso de crisis.

Naturalmente, decir la verdad no significa que una organización tenga que contarle todo siempre. Igual que es aplicable en el tribunal de la opinión pública el principio jurídico según el cual no actuar en casos en los que está en peligro la integridad de otros u ocultar información relevante puede constituir delito, también es aplicable el principio por el cual cualquiera tiene derecho a no declarar en su contra.



*El contraataque es bueno cuando nuestros argumentos y los símbolos que podemos utilizar tienen probabilidades de triunfar.*

## Error 26

### No tomar decisiones costosas inmediatamente

Es triste el sino de los comunicadores: la eficacia de nuestro trabajo no puede medirse como se mide la eficacia del vendedor (en número de productos vendidos) o del abogado (número de casos ganados) o del político (valoración de los ciudadanos en los sondeos de opinión). Aunque ya algunos intuyen que la reputación es un elemento fundamental que añadir al activo intangible de una organización, nuestro trabajo sigue siendo precisamente eso: intangible.

En consecuencia, es comprensible que quien tiene que decidirse por lo tangible frente a lo intangible prefiera lo primero y se resista a gastar millones simplemente por lo que requiere la defensa de algo tan abstracto como su reputación.

Pero que sea comprensible no significa que sea acertado. De hecho, es un error subestimar el efecto que la reputación de una organización tiene sobre su actividad.

Muchas organizaciones han superado con éxito la prueba de afrontar los gastos que generaron los problemas que ocasionaron. Tylenol sigue teniendo la confianza de millones de consumidores en todo el mundo tras retirar, en 1982, 93 mil unidades del analgésico tras la muerte de siete personas en el área de Chicago, todas ellas consumidoras recientes del producto. Las cápsulas habían sido contaminadas con cianamida. La reacción del fabricante, Johnson & Johnson, se convirtió en un auténtico modelo de reacción ante una crisis, y hoy está reflejado en todos los manuales de comunicación de crisis al uso (sólo la retirada del producto costó a la compañía más de 100 millones de dólares).

## Error 27

### Contraatacar

No siempre es conveniente responder con un ataque. No es bueno hacerlo cuando lo que nuestro adversario espera es precisamente que lo hagamos, y cuando nuestros argumentos son más débiles o menos atractivos que los suyos. Si nuestra posición de partida es de debilidad (en los argumentos o en los símbolos), lo mejor es no contraatacar. A veces, incluso, es mejor alterar el rumbo y buscar aguas más tranquilas.

El contraataque es bueno cuando nuestros argumentos y los símbolos que podemos utilizar tienen probabilidades de triunfar. Las preguntas clave que deben hacerse son: a) ¿cuenta la organización con un argumento sólido (o varios) que pueda servir de defensa de manera inquebrantable y sin prepotencia?; b) ¿se puede expresar este argumento de forma que lo pueda entender un joven de 14 años?, y c) ¿merece la pena asumir el riesgo? Si la respuesta es sí, defienda su reputación frente a quienes la ponen en juego.

Pero si la respuesta es no, tenga paciencia y espere mejores tiempos.

### **Error 28**

#### **No colaborar con quienes nos acosan**

A veces la tenacidad no tiene sentido, y es mejor cooperar con quienes acosan, especialmente desde las organizaciones no gubernamentales. ¿Cuándo es preferible hacerlo?

Primero, cuando el daño esperado o real es mayor que el costo. Lo cierto es que hay pocas pruebas del daño que una campaña puede ocasionar a una compañía. Muchas empresas creen que cooperando con los activistas se evitan costos mayores en términos de reputación, pero lo cierto es que pocas saben realmente cuál sería el costo de no cooperar, siendo la reputación, como es, un intangible.

Segundo, cuando el costo de detener la pelea es menor que seguir peleando. Para Nike es fácil cambiar de proveedores cuando se le acusa de utilizar mano de obra infantil, pero para Exxon Mobil el costo de frenar la producción petrolífera para reducir las emisiones contaminantes es brutal y podría obligarle incluso a cerrar. Quizá por eso Exxon tiene más dificultades por abrazar políticas corporativas más transparentes.

Tercero, cuando se quieren establecer buenas relaciones de convivencia que eviten problemas posteriormente. Exxon, por ejemplo, habló con las organizaciones sociales en Chad para construir un oleoducto. Cuarto, cuando la marca importa. McDonald's, Nike o Coca Cola son más sensibles a los ataques públicos, obviamente, que Dow Chemical o, incluso, Procter & Gamble. No sólo por el gran público, sino por la importancia de mantener la moral de los empleados y de otros amigos de la marca.

Y quinto, cuando se está dispuesto a cooperar toda la vida, porque lo cierto es que cuando una empresa coopera, las organizaciones suelen pedir más.

### **Error 29**

#### **Obsesionarse con los medios de comunicación**

Se trata de un error entendible, muy habitual y a veces de consecuencias penosas para una organización: la presión que los periodistas ejercen de forma repentina en una situación de crisis tiene a menudo como efecto que las organizaciones se vuelquen a responder hacia el exterior, y que se olviden de dar explicaciones a la gente de su propia casa: a los empleados, a los clientes y a los proveedores (o sus equivalentes en el mundo no comercial).

La portería o vigilancia y el conmutador de una organización en crisis deben ser las primeras en tener instrucciones de actuación. En general éstas serán tan simples como derivar las llamadas a los responsables del Comité de Crisis

*La portería o vigilancia y el conmutador de una organización en crisis deben ser las primeras en tener instrucciones de actuación.*

*Si su organización no se preocupa de acumular ese calor y se olvida de hacer amigos, cuando llegue la crisis y el clima empeore, encontrará hielo ahí fuera.*

o tomar nota del nombre y teléfono para devolver la llamada cuando sea posible, y acoger a quienes lleguen en una sala en la que puedan esperar tomando un café o un refresco, sin impedir por la fuerza, en el caso de los periodistas, que graben imágenes.

No sólo el responsable del conmutador o los vigilantes necesitan instrucciones. El resto de los empleados requiere saber también qué pasa y qué decir si se les pregunta.

### **Error 30**

#### **No molestar a los amigos**

Piense en la reputación de su organización como un termómetro. Una organización puede elevar la temperatura de su reputación en tiempo de tranquilidad: generando y manteniendo buenas relaciones con los medios de comunicación, atendiendo las demandas de las organizaciones que piden ayuda, desarrollando políticas de patrocinio, informando a las autoridades de sus actividades, colaborando con los expertos universitarios o científicos en general, siendo transparentes con los inversionistas o mecenas de la organización, definiendo y ejecutando, en fin, una política tenaz de relaciones públicas.

Cuando llegue la crisis, su organización deberá asumir un descenso de la temperatura de la reputación. Es inevitable: invariablemente, una crisis produce efectos negativos en la reputación. Pero el descenso puede ser pequeño y breve. La “temperatura” de su reputación no caerá bajo cero, porque usted se habrá encargado de generar calor acumulado para tiempos difíciles.

Si, por el contrario, su organización no se preocupa de acumular ese calor y se olvida de hacer amigos, cuando llegue la crisis y el clima empeore, encontrará hielo ahí fuera. Un hielo que no podrá romper con rapidez.

Esta conciencia de la importancia de mantener buenas relaciones con los públicos relacionados con una organización ha invitado a muchas de ellas a agudizar su imaginación para institucionalizarlas.

Es también una gran idea generar una efectiva base de datos con el correo electrónico de personas —quizá periodistas, expertos, autoridades— interesadas en recibir información sobre nuestra organización. Enviamos un mensaje cada cierto tiempo, sin periodicidad señalada para no aburrir, con información diversa: hoy un video, mañana la memoria anual, pasado mañana un informe interesante sobre nuestro sector. De esa manera tendremos una legitimidad añadida para enviar información cuanto tengamos algún problema. Y tendremos además depurada la lista de gente a la cual enviarla.

Si de esta manera usted ha conseguido lograr la amistad en tiempos de

tranquilidad, sería un error imperdonable no pedir ayuda a sus amigos cuando los tiempos no sean favorables. Si su organización ha conseguido generar confianza, utilice ese activo y sea humilde para pedir apoyo cuando esté en crisis.

*Tomar decisiones de forma radical en uno u otro sentido es un error.*

### **Error 31**

#### **No comunicar los riesgos para no asustar**

Los ciudadanos son hoy más maduros, más responsables y, también, mucho más exigentes que hace algunos años. Entonces era un gesto de audacia el "si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero". Hoy es una exigencia de la ley que el cliente pueda cambiar el producto, y casi una exigencia del mercado que el dinero le sea devuelto si el producto no le satisface.

No olvide que la gente no desea que le recuerden permanentemente que su vida está en peligro, aunque, ciertamente, lo está siempre. Excederse en las acciones de comunicación de riesgos es tan contraproducente como no informar en absoluto. Contribuye a crear un cierto miedo permanente innecesario y molesta a la gente, que pretende vivir sin obsesionarse por posibles desastres.

Si su actividad implica ciertos riesgos, o si, sin tenerlos, es percibida como tal por los ciudadanos, confíe en la buena fe de la gente. Analice primero cuál es la percepción de riesgos apoyándose en la investigación.

Haga acopio de información científica y técnica y acérquese amistosamente a los expertos. Sintetice los peligros sin alarmismo y sin tecnicismos, pero con franqueza. Distribuya entre los afectados potenciales la información esencial. Y, por último, muéstrese disponible para responder a las inquietudes del público.

### **Error 32**

#### **Seguir el consejo de los abogados al pie de la letra**

En una situación de crisis los abogados son ineludibles, pero también problemáticos. Es recíproco: los comunicadores tendemos a ser problemáticos para los abogados. El conflicto se produce entre el derecho y la conveniencia legal de mantenerse en silencio y la presión de la prensa por saberlo todo.

Cualquiera que haya estado en un Comité de Crisis en la que había un consultor de comunicación y un abogado juntos, ha conocido lo que es la tensión: el primero, que hay que hablar, y el segundo, que se niega categóricamente.

Tomar decisiones de forma radical en uno u otro sentido es un error. Dejarse llevar sin más por el ímpetu comunicador de los asesores es

*Mostrar genuinos sentimientos de solidaridad con los afectados por un accidente o una negligencia no es sólo moralmente exigible, sino también estratégicamente aconsejable.*

ignorar que existen los tribunales de justicia, que se valdrán de cualquier cosa llegado el juicio. Por otro lado, seguir al pie de la letra el frecuente consejo legal de guardar absoluto silencio hasta encontrarse frente al tribunal supone aceptar que no existen otros tribunales más que los de justicia.

Pues bien, existen dos tribunales: el de la justicia y el de la opinión pública. Y ambos son diametralmente opuestos en su composición y en su funcionamiento.

El veredicto de los tribunales de justicia es laborioso y tarda en dictarse. Por el contrario, la prensa emite su veredicto inmediatamente, señalando a la víctima, al héroe y al villano, con rapidez inusitada.

Por esas diferencias tan acentuadas entre el tribunal de la opinión pública y los tribunales de justicia, y por la necesidad de ganar en los dos, es preciso integrar de la mejor forma posible la estrategia legal y la estrategia de comunicación. Los dos tribunales son importantes para la organización, y no se puede actuar en el primero como se actuaría en el segundo. Tampoco parece oportuno consultar sólo a los expertos en los procedimientos de uno de ellos, dejando a un lado los consejos sobre las vicisitudes del otro.

### **Error 33**

#### **Mostrar orgullo**

El mejor consejo para evitar que el ciclo de la noticia se extienda por efecto del drama de David contra Goliath es no mostrarse como un gigante imparable y brutal. Los portavoces deben ser personas antes que portavoces.

Mostrar genuinos sentimientos de solidaridad con los afectados por un accidente o una negligencia no es sólo moralmente exigible, sino también estratégicamente aconsejable.

De hecho, en la inmensa mayoría de las crisis que acaban mal, la arrogancia suele ser frecuentemente el error causante. La arrogancia de quien no aparece, o la arrogancia de quien se enfrenta a las críticas.

### **Error 34**

#### **No contar con procedimientos escritos**

En los sectores más sensibles (industrial, transporte, químico, gran consumo, energía...) es muy frecuente que las empresas cuenten con un Plan de Comunicación de Crisis. Es muy buena estrategia para que la respuesta a la crisis sea ordenada y rápida. Un plan o manual de crisis debe incluir: a) los componentes del Comité de Crisis: las personas que harán el papel de director, portavoz externo, portavoz interno, secretario y asesores; b) el procedimiento básico de comunicación que conviene aplicar. Por ejemplo, las llamadas a las autoridades, a la sede central de la compañía, a las

familias de los afectados, a las asociaciones sectoriales... o la remisión del comunicado de prensa en los primeros minutos, la información a los empleados, la nota en el conmutador para que se puedan responder en primera instancia las llamadas, los cambios en la web, o quizá la compra de algunas páginas en la prensa para poder trasladar la versión oficial; c) los borradores de comunicados, externo para la prensa e interno para empleados y conmutador, y d) los teléfonos esenciales.

No necesita el mismo documento PEMEX que un negocio pequeño o mediano, por supuesto. Es muy probable que usted no necesite siquiera un manual de crisis. Ponerse demasiado minucioso en esto es inconveniente. Pero es siempre necesario, como mínimo, un listado de control, un *chek list* con las cosas que, al menos, conviene pensar si deben hacerse o no.

*Las crisis no terminan con el veredicto de los medios y de la ciudadanía. A partir de ahí, vuelven a recordarse, a veces durante décadas.*

### **Error 35** **Olvidarse de Internet**

Reaccionar ante una crisis en la era de Internet es fácil. Tome los casos posibles de incidentes que están recogidos en el manual y sus respectivos niveles (por ejemplo, verde, amarillo y rojo). Prevea escenarios posibles, por improbables que sean. Diseñe una web de crisis que deje espacio para una descripción de los hechos, con esquemas, planos, fotografías u otro material gráfico. Deje preparado el sitio para introducir videos con declaraciones del portavoz de su organización y de sus aliados (autoridades, científicos, asociaciones...). Prepare los comunicados estándar para poder completarlos con rapidez si hay problemas. Deje también espacio para las notas de prensa. Facilite que el internauta pueda contactarse con su organización por correo electrónico. Incluya información adicional de carácter general sobre la organización.

En caso de crisis, en menos de 24 horas, la web puede estar actualizada y disponible para consulta de los afectados, los trabajadores, las autoridades, los consumidores, los expertos y los científicos, los curiosos o, muy especialmente, los periodistas.

### **Error 36** **Asumir que la crisis ya ha terminado**

Tras esas fases de latencia, eclosión, perversión y síntesis, aún queda una más; o, mejor dicho, una cadena de otras posibles fases, que podemos llamar renovaciones. En efecto, las crisis no terminan con el veredicto de los medios y de la ciudadanía. A partir de ahí, vuelven a recordarse, a veces durante décadas. Con ocasión de los aniversarios, por ejemplo. O cuando intervienen los tribunales. De hecho, poner en manos del poder judicial un asunto es una manera, para lo bueno y para lo malo, de extender, con frecuencia por años, la repercusión de un asunto. La toma de declaraciones de los imputados y los testigos, las decisiones de admisión o no de un caso,

*La memoria corporativa o informe anual es la herramienta por excelencia de las relaciones con los inversionistas. Al menos por una vez, la empresa hace un ejercicio de síntesis de lo que fue el año y compromete recursos para que su balance quede bien explicado y presentado de forma atractiva.*

la apertura de un juicio oral, su realización, la sentencia, eventualmente el recurso contra la sentencia, la nueva decisión... en manos de la justicia una vieja crisis puede rejuvenecer a cada paso. También hay renovación periódica en un caso del pasado cuando le sucede algo parecido a alguien más.

### **Error 37**

#### **No tomarse en serio la Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa o RSC, que se asienta sobre el principio de que, más allá de lo que establezca la ley de cada país, las empresas deben acogerse al desarrollo sostenible, respetar los derechos humanos y aplicar elevados estándares de seguridad y medio ambiente, tiene pocos críticos. Aunque nadie ha definido bien –excepto las leyes de cada país, obviamente– qué significa el “desarrollo sostenible” o cómo deben definirse en la práctica los estándares de seguridad o de respeto a los derechos humanos o al medio ambiente, tampoco nadie cuestiona que las empresas deben ser socialmente responsables. Dow Jones y FTSE cuentan incluso con índices bursátiles (el Dow Jones Sustainability y el FTSE4Good) que sólo incluyen a empresas que son calificadas como socialmente responsables, tras la auditoría de organizaciones independientes. Gracias a estos índices, en los que cada vez más compañías quieren ser incluidas, los inversores saben que están invirtiendo en empresas que respetan principios que van más allá de la ley.

### **Error 38**

#### **Ignorar a los inversores**

Las empresas que cotizan en bolsa tienen no sólo la posibilidad, sino también la necesidad imperiosa, de luchar por el beneplácito de los inversores... inversores a los que en la mayoría de los casos no conocen.

Las relaciones con los inversores –el proceso por el cual les persuadimos sobre el valor de nuestra oferta como medio para lograr su apoyo financiero– se convierten así en una disciplina en sí misma. Un área del ejercicio de las relaciones públicas con identidad propia.

### **Error 39**

#### **Confundir la memoria anual con el folleto publicitario**

La memoria corporativa o informe anual es la herramienta por excelencia de las relaciones con los inversionistas. Al menos por una vez, la empresa hace un ejercicio de síntesis de lo que fue el año y compromete recursos para que su balance quede bien explicado y presentado de forma atractiva. Se contrata a expertos en diseño gráfico y a redactores para que armen un



bonito embalaje y un lazo al trabajo de todo un año. El producto final no se usa sólo para la junta general de accionistas. La memoria se deposita en los lugares más destacados de la compañía para que los interesados puedan consultarla. Se publica en Internet y ahí queda durante mucho tiempo.

Por ese carácter sintético y permanente de la memoria, es habitual que se adorne tanto el paquete que al final el contenido decepcione. Las memorias dejan entonces de cumplir el objetivo principal que persiguen –informar a los inversores y a la comunidad financiera de la evolución real de la compañía– para convertirse en un elemento publicitario más.

*Las empresas son mucho más que quienes las dirigen. Duran más. Trascienden los personalismos.*

#### **Error 40**

#### **Comunicar sólo los éxitos**

La apertura de un nuevo centro de trabajo, la expansión en un nuevo país, el crecimiento más o menos espectacular de los resultados, la contratación de un ejecutivo prestigioso... Es natural que las empresas tengan especial interés en comunicar las buenas noticias, pero la prensa está harta de recibir comunicados laudatorios a poco de que algo bueno sucede.

Qué distinta es la actitud de las organizaciones cuando las noticias no son tan buenas; guardar silencio es lo que tienden a hacer. Las regulaciones de empleo se hacen en pequeños grupos para no hacer ruido, las pérdidas se omiten o se minimizan, los cierres se ocultan o se denominan “racionalizaciones” o “reestructuraciones”.

Pues bien, nada más alejado de la práctica ideal en las relaciones con los inversores que ocultar, simular o adorar. En primer lugar, porque éstos no interpretan la información de la misma manera que un ciudadano ajeno a la empresa.

Si el cierre de una fábrica, por ejemplo, es para cualquiera un fracaso en la gestión de una compañía, para un inversionista puede ser una táctica de gestión empresarial destinada a incrementar el “valor para el accionista”. En términos más simples: una mala noticia para el ciudadano de a pie puede ser buena para el inversor.

#### **Error 41**

#### **Poner al consejero delegado en un pedestal**

Las empresas son mucho más que quienes las dirigen. Duran más. Trascienden los personalismos. Algunos estudios recientes demuestran que el glamour y el carisma de los líderes empresariales tienen poco que ver con los resultados de las compañías que dirigen y con el valor de sus acciones en la bolsa. Rakesh Khurana explica en la *Harvard Business Review* que los resultados económicos de las compañías dependen en un 10-20 por ciento del clima económico y en un 30-45 por ciento de la situación específica del sector. Henry Tosi, de la Universidad de Florida, tras analizar a 59 líderes

*Es mejor ir de la mano de organizaciones ecologistas para pedir una reforma legislativa, que ir solo. Cuantos más sean, mejor.*

de otras tantas empresas estadounidenses, concluye que no hay conexión entre su carisma y las cuentas de las empresas que dirigen.

Sería un error, sin embargo, meter en el armario al presidente o al consejero delegado de una compañía. En la relación con los inversores en concreto, la presencia personal del jefe de la empresa y de su equipo ayudará a transmitir confianza.

## **Error 42**

### **Temer a los políticos**

Tener miedo de los políticos es habitual. A fin de cuentas, ellos son quienes tienen el poder en estado puro, porque son ellos los que toman decisiones que afectan a toda una sociedad. Pero este temor es inconveniente también por dos motivos:

En primer lugar, porque los políticos, especialmente los representantes en el poder legislativo, se deben a sus representados. Tienen la obligación de escuchar a los ciudadanos. Trabajan precisamente escuchando y tomando decisiones a partir de lo que oyen. Naturalmente, cuanto mayor es la legitimidad de quien les habla, más proclives estarán a escuchar.

Por otro lado, los políticos no suelen ser expertos en los temas sobre los que tienen que decidir. Contrariamente a lo que muchos creen, los políticos no son necesariamente profesionales del medio ambiente, de la gestión empresarial, de la sanidad o de los servicios sociales. Pueden serlo, pero ante todo deben ser profesionales de la política, es decir, del análisis de la situación y de las tendencias sociales, del establecimiento de prioridades y de la articulación de soluciones. Para ello tienen que contar con aquellos que mejor conocen de los asuntos. Son ellos quienes deciden sobre la oportunidad y el alcance de las medidas que proponen, pero tienen que prestar atención a las personas y las organizaciones protagonistas de los asuntos y afectadas por las normas.

## **Error 43**

### **Ir solo**

Cuanto más influyente sea la representación que usted ostenta, mejor. Es mejor representar los intereses de los consumidores de un país que los de una única empresa, por muy rica que sea. Es mejor ir de la mano de organizaciones ecologistas para pedir una reforma legislativa, que ir solo. Cuantos más sean, mejor.

En muchas ocasiones, es preferible incluso que usted se retire y deje el protagonismo a las organizaciones que tienen intereses compatibles con el suyo.

No hay mes en el que no asistamos perplejos a las extrañas alianzas

que se establecen para influir en el poder político: los ecologistas unidos a algunas petroleras para fomentar el cambio en la composición de la gasolina; los productores asociados con algunas instituciones religiosas para defender la tradición del vino en la cultura europea; laboratorios farmacéuticos y pacientes en un frente común para reclamar dinero al Gobierno. Extrañas o naturales, esas alianzas son la muestra palpable de la vitalidad social y empresarial. Nadie puede prohibirlas. En no pocas ocasiones son precisamente esas alianzas las que hacen política.

*Para evitar las flaquezas de la memoria recomendamos servirse de dos herramientas muy sencillas: tener un buen fichero de contactos personales y hacer tras cada reunión un informe.*

### **Error 44** **Creer que es fácil**

No, no es fácil. No es de extrañar que de los variados servicios que ofrecen las consultoras de comunicación, los de *lobbying* (todas aquellas actividades mediante las cuales individuos, grupos u organizaciones procuran influir en las decisiones públicas) sean los más caros. Lograr una reforma de la legislación es difícil y cansado: requiere un buen conocimiento de las leyes, un olfato político que muchas veces sólo se adquiere trabajando dentro del propio contexto político y una pericia técnica que únicamente tienen quienes conocen a profundidad el asunto sobre el que se trabaja.

Por eso, el mejor aliado cuando se trata de hacer *lobbying* es un político que tome el asunto como propio, además, por supuesto, de todos aquellos que comparten con nosotros el interés en la reforma legislativa. El político sabrá si es el momento o no de tomar iniciativas. Sabrá en qué medida conseguiremos aceptación por parte del Gobierno o de la oposición. Anticipará de dónde y cómo pueden venir los rechazos. Además, nos informará de la evolución del asunto: fechas previsibles de reuniones importantes, convocatorias de nuestros adversarios (si los hay, y suele haberlos), acontecimientos e iniciativas que pueden trastocar la secuencia esperada de nuestro asunto, etc.

En resumen, si se trata de ganar amigos para una batalla política, búsquelos en el Congreso o en el Gobierno. Verá cómo pueden ayudarse mutuamente.

### **Error 45** **Confiar en la memoria**

Sabemos ya que el *lobbying* es un proceso largo que suele durar tres, cuatro o cinco años. A veces más. Y sabemos que en muchos casos implica la generación de centenares de contactos. Es materialmente imposible que la memoria de un lobista pueda recordar todos los detalles de cada contacto que consigue. Que un lobista se fíe de su memoria es una ingenuidad.

Para evitar las flaquezas de la memoria recomendamos servirse de dos herramientas muy sencillas: el buen lobista, en primer lugar, debe tener un buen fichero de contactos personales: con nombre, cargo, fechas de reuniones, principal objetivo y resultados de cada reunión... Es conveniente

*Los eventos nos interesan más por la gente que los sigue por la televisión, por la prensa escrita o por la radio, que por quienes asisten a ellos.*

que incluya también algunos datos como son aficiones, entorno familiar, etc. A nuestro interlocutor le gustará que le preguntemos si su hija aprobó la tesis doctoral que estaba preparando la última vez que le vimos, o si se recuperó bien de aquel esguince que sufrió jugando al tenis; si le felicitamos por su cumpleaños o le enviamos una invitación para la final de algún torneo, mejor aún.

Segundo, el buen lobista hace tras cada reunión un informe, que remite a su cliente o que, simplemente, archiva. Los informes de reunión son básicos para ir creando la película de la evolución de los acontecimientos. En ellos basta recoger fecha y hora, lugar, participantes, lo que se ha dicho y quién lo ha dicho y próximos pasos decididos, si los hay.

Es cierto que es un ejercicio costoso, pero redactar el informe de cada reunión que mantenemos y recoger los datos básicos de todos y cada uno de nuestros interlocutores, será un activo con que contaremos para ir avanzando en nuestra estrategia y no cometer errores de bulto en su aplicación táctica.

### *Error 46*

### **Preocuparse más por los asistentes que por los medios de comunicación**

Montamos eventos, casi siempre, para una de estas tres cosas (o para una combinación de las tres): para fomentar la motivación entre los empleados o los públicos internos; para generar más o mejor negocio con los clientes actuales o potenciales, o para enviar un mensaje a través de los medios de comunicación. Generalmente, a los profesionales de la comunicación nos preocupan más los terceros, los eventos que pretendemos que tengan repercusión en medios masivos de comunicación. Si ése es el objetivo, no está mal que quien asiste lo pase bien, pero más interesante aún es que quienes están sentados en su casa frente a la televisión reciban nítido el mensaje.

Los eventos, a quienes nos dedicamos a la comunicación, nos interesan más por la gente que los sigue por la televisión, por la prensa escrita o por la radio, que por quienes asisten a ellos. Esto lo entiende muy bien Bilbao, que está en el mapa mundial gracias al Museo Guggenheim. No por los cientos de miles de visitantes que recibe cada año, sino por la estética del edificio de Frank Gehry y la transformación que ha supuesto en la estética de la ciudad. Igual que Davos, que ahora es una ciudad conocida en todo el mundo desde que allí se reúne el medio centenar de personas más poderosas del mundo en su Foro Anual.

**Error 47****Gastar siempre mucho dinero**

Por supuesto, el dinero ayuda, y a veces es irremplazable. Montar unos Juegos Olímpicos es una excelente idea que exige mucha inversión, pero puede repercutir satisfactoriamente en la imagen si se hacen bien las cosas. Pero para que tengan impacto mediático, los eventos no tienen que ser costosos. Hemos visto en los últimos años cómo se logra amplia cobertura sencillamente desnudándose ante las cámaras. Como también hemos sido testigos de cómo se desnudan los ecologistas, los bomberos, las jugadoras de fútbol sala, las modelos, en todos los casos para llamar la atención de los medios sobre causas diversas.

Es muy probable que el objetivo de nuestro evento no sea entretener a los varios miles de personas que asisten directamente a él, sino trasladar un mensaje a los millones que lo ven en la televisión. Si ése es el caso, conviene pensar en cuál es el resultado esperado de la acción y cuál es su costo. El primero debería ser mayor que el segundo.

*Los riesgos de un evento se multiplican cuando se pide la participación de la gente.*

**Error 48****No medir bien las consecuencias**

Los riesgos de un evento se multiplican cuando se pide la participación de la gente. Implicar al consumidor, al ciudadano, es de hecho una tendencia muy notable en la comunicación de nuestros días. Es lo que algunos llaman *ambient marketing*. En la plaza de toros de Madrid, la agencia de viajes *online* Atrapalo.com soltó un día miles de papeles ante cientos de jóvenes participantes que buscaban el único que regalaba un viaje a Patagonia. Ikea dejó muebles por las calles de San Francisco pidiendo a los ciudadanos que los robaran.

No hubo problemas en estos casos, pero las cosas no siempre salen bien. Ryanair armó un lío monumental cuando en septiembre de 2006 en Barcelona ofreció billetes gratis a todo aquel que se manifestara con pancartas contra Iberia. Los 200 billetes previstos no fueron suficientes para los 300 asistentes. Hubo empujones y tuvo que intervenir la Policía. El evento fue cubierto por los medios de comunicación, con las críticas de los asistentes, las asociaciones de consumidores e incluso las autoridades. Lo cierto es que el año siguiente, en el Día de los Enamorados, logró recomponerse, esta vez sin necesidad de enfrentarse con Iberia. La compañía regaló billetes a los enamorados que llegaran a la plaza de Chueca (el barrio gay de Madrid) vestidos de azul (el color de la compañía frente al naranja de la competencia Easyjet) y con una declaración de amor. Hubo esta vez buena publicidad gratuita en la televisión.

*El protocolo establece las normas, los usos y las costumbres que rigen el comportamiento de las personas en sociedad.*

### **Error 49**

#### **Descuidar la organización**

Un pequeño error en la organización de un evento puede adquirir demasiada visibilidad. En la memoria de medio mundo quedó grabado aquel fallo del proyector en la presentación de Windows 2000 del presidente de Microsoft, Bill Gates, que se convirtió en el punto central del evento.

Es imprescindible contar con un buen listado de proveedores. Y esa relación es como la lista del supermercado. Crees que necesitas dos cosas y al final son veinte: la carpa, las flores, el *catering*, la seguridad, las alfombras, los proyectores, la música, los micros, las invitaciones, la confirmación, los regalos... Todo ello debe ser integrado en un *planning* minucioso, día a día. A veces se logra con proveedores distintos uno a uno, pero otras muchas es preferible dejarlo todo en manos de uno de esos especialistas en montaje de actos que pondrán desde las servilletas hasta los conductores (muchas veces personajes famosos).

### **Error 50**

#### **Saltarse el protocolo**

“Saltarse el protocolo” suele ser una manera de hablar. El protocolo no establece si el presidente puede o no puede hablar con una niña. Los titulares de prensa y el lenguaje común se refieren con estos términos a la ruptura de la rigidez de los actos oficiales.

En realidad, el protocolo no habla de estas cosas. Establece las normas, los usos y las costumbres que rigen el comportamiento de las personas en sociedad. En ese sentido, nos acompaña desde que vivimos en grupos y durante las 24 horas del día (sí, también cuando dormimos el protocolo regula nuestro comportamiento social).

El protocolo oficial establece las reglas de comportamiento de las personas en los actos oficiales. Esas normas están estipuladas por ley y son, sencillamente, obligatorias: dónde se coloca un Secretario de Estado en una cena, cómo deben disponerse las banderas en un acto internacional, etc.

Saltarse las leyes de protocolo, estén o no estén publicadas en el boletín oficial, es un error, porque son siempre ley. Muchos creen que el protocolo es un lastre, porque impide que nos comportemos con naturalidad, porque constriñe nuestro comportamiento. No es cierto. El protocolo hace más sencillas las cosas. Sería muy difícil intuir en cada momento qué hacer cuando recibimos la visita de un político extranjero, o cuándo debemos dar por terminado el aperitivo previo a una cena, o si debemos tratar a alguien de usted o de tú. El protocolo simplifica la vida, porque simplifica las decisiones. Una vez que se conoce, facilita las cosas.

### Error 51

#### Arriesgarse en las costumbres

Deje el riesgo para los negocios, o para el deporte. En el ámbito de las relaciones sociales, es preferible ser estrictamente conservador. Si no sabe, copie. Observe lo que hacen los demás y haga usted lo mismo. No sea usted el primero. Como hicimos todos la primera vez que comimos marisco con tenazas, o cuando no sabíamos qué cuchara había que tomar, observe el comportamiento de otros. Si, por lo que sea, ninguna de estas opciones es posible, y usted tiene que empezar, o no tiene a quién copiar, entonces arriesguese lo mínimo, aplicando el sentido común. La cuchara que corresponde será la más fácil de tomar, la más cercana.

O pregunte con naturalidad. Las instituciones habitualmente implicadas en actos sociales, especialmente si son oficiales, tienen un servicio de protocolo que pone en orden las cosas y da respuestas a quien las pide. Llame. Si no sabe qué significa exactamente "etiqueta", alguien le dirá de qué se trata. Le dirán que significa *smoking* para los señores y traje largo para las señoras. Si, como es natural, se siente inseguro porque no está acostumbrado a tratar con plural mayestático a nadie, y tiene prevista una recepción en la residencia del Presidente, en protocolo le dirán que basta con tratarlo de usted. Protocolo resuelve, literalmente, cualquier duda, y no pensará que es usted un estúpido por no haber hablado nunca con un mandatario.

*No todo el mundo es igual en el marco de las relaciones sociales. Por eso existe el protocolo, porque sirve precisamente para simbolizar el respeto por las instituciones y las responsabilidades que las personas representan.*

### Error 52

#### Recibir a un invitado en la puerta de la oficina

No todo el mundo es igual en el marco de las relaciones sociales. Por eso existe el protocolo, porque sirve precisamente para simbolizar el respeto por las instituciones y las responsabilidades que las personas representan. En pocas palabras, no es lo mismo el presidente de los Estados Unidos que el presidente de General Electric, y no es lo mismo el presidente de General Electric que uno de sus ejecutivos. Como no es lo mismo, el protocolo debe señalar qué trato debe darse a cada uno de ellos.

Reciba al invitado en la puerta misma de llegada (en el aeropuerto, por ejemplo). No le haga ir al hotel directamente. Por lo general, no es el anfitrión en persona (digamos que el presidente de su compañía) quien recibe, sino seguramente el responsable de protocolo o algún alto cargo. Mande un coche y algún ayudante para hacerse cargo del equipaje.

### Error 53

#### Aburrir con un discurso de más de cinco minutos

Los discursos protocolarios deben ser necesariamente breves, cinco minutos como mucho, porque suelen inscribirse en una recepción, un almuerzo, en



*Internet ha permitido que las patrañas, las mentiras, los rumores falsos, se extiendan como hasta ahora no podían hacerlo. En unos pocos días una falsedad puede asentarse en la opinión pública.*

una cena o en una visita. En otras palabras, el discurso protocolario no es el objetivo del acto: es sólo la manifestación de bienvenida del anfitrión y de agradecimiento del invitado. Especialmente cuidadoso con el tiempo debe ser el orador que ofrece sus palabras antes de comenzar con los alimentos.

El primero que habla es siempre el anfitrión, y cierra siempre el homenajeado. Entre ambos puede que haya algún otro orador (un segundo anfitrión o un segundo homenajeado), pero no deberían hablar más de tres personas, para no alargar los trámites.

Quien dirige un discurso protocolario ha de comenzar siempre dirigiéndose, primero, al anfitrión y a las autoridades presentes por su nombre. Podrá aludir luego al resto de los invitados. Tras este saludo ritual, el orador podrá tomarse alguna licencia para explicar el motivo del acto o expresar sus sentimientos. Terminará dando las gracias a su invitado, o a su anfitrión.

### **Error 54**

#### **Pensar que con Internet basta**

Conviene no dejarse llevar por la fascinación primaria por esta nueva tecnología que son las redes sociales. Las prometedoras esperanzas iniciales con la prensa, la radio, la televisión, o la propia Internet cuando se desarrolló en los 90, quedaron rápidamente decepcionadas por la realidad testaruda de la historia: seduce quien tiene narrativas interesantes que contar que se refieren a personas, productos o servicios reales de calidad y que utilizan para difundirse los medios de comunicación disponibles. Internet y las redes sociales alojadas en ella son medios importantes, cómo no, pero pensar que sólo con Internet logramos convencer y movilizar es extremadamente ingenuo.

### **Error 55**

#### **El efecto Streisand: desmentir los rumores**

Internet ha permitido que las patrañas, las mentiras, los rumores falsos, se extiendan como hasta ahora no podían hacerlo. En unos pocos días una falsedad puede asentarse en la opinión pública.

De manera que cuanto más se intenta alejar de Internet algo, más se fomenta su permanencia. A eso se le ha llamado el "efecto Streisand". Cuando la famosa cantante, en 2003, intentó exigir, con una querrela por 50 millones de dólares, que las fotos de su mansión de Malibú salieran de una web específica que las había tomado o publicado sin consentimiento, la noticia corrió a toda velocidad y las fotos se distribuyeron por todos los sitios. Aún siguen por ahí. Cuando el gobierno de España intentó que unas fotos de las hijas menores del presidente Rodríguez Zapatero no se publicaran por respeto a su edad, los medios tradicionales se contuvieron

y, o no las publicaron, o lo hicieron difuminando sus rostros (de otra manera habrían infringido la ley), pero cientos de ciudadanos y ciudadanas anónimos colgaron las fotos en Internet e incluso manipularon hasta la extenuación las imágenes.

Algunos piensan que no es buena idea desmentir: la gente que ya cree algo no cambia fácilmente de opinión. Más bien al contrario. Cuanto más se repite el rumor, más se refuerza la opinión de los creyentes. El consejo, en consecuencia, sería sencillo: más que contrarrestar los rumores con su desmentido, deberíamos ofrecer información positiva sobre otras cosas de la marca para que la información negativa y la positiva se compensen.

Otros piensan, por tanto, que es bueno cortar los rumores allá donde surgen. Esto es algo complicado porque, en efecto, es casi seguro que quienes creen algo difícilmente cambien de opinión. Pero algunos piensan que es una buena alternativa desmentir las falsedades para evitar que se extiendan aún más. Aunque lo mejor sería hacerlo, es necesario irnos con cuidado para no propagar un rumor pequeño y convertirlo en algo grande; nuestra opinión es que las mentiras no deben dejarse a la deriva.

*Algunos piensan que es una buena alternativa desmentir las falsedades para evitar que se extiendan aún más. Aunque lo mejor sería hacerlo, es necesario irnos con cuidado para no propagar un rumor pequeño y convertirlo en algo grande.*

### Error 56

#### Esperar eficacia total en los servicios de seguimiento de prensa

En todos los países desarrollados existe un buen número de empresas que ofrecen servicios de seguimiento de prensa, radio y televisión. Estas empresas leen todo lo que se escribe en la prensa escrita, escuchan todo lo que se dice en la radio y miran todo lo que se ve en televisión. Lo seleccionan según los requerimientos de sus clientes (suelen tener decenas de ellos) y lo remiten con la periodicidad convenida.

En el caso de la prensa escrita, su funcionamiento es tan prosaico como propenso a los errores. Decenas de lectores revisan todos los días los principales periódicos nacionales o regionales y las principales revistas. Recortan las noticias que tienen relación con las palabras clave que cada cliente ha establecido. El cliente recibe todos los días, semanas o meses, según la tarifa a la que esté acogido, su dossier de prensa personalizado, también llamado *clipping*. La prensa regional suele llegar dos o tres días más tarde, por lo que resulta prácticamente imposible tener un documento de este tipo que incluya toda la prensa del día, incluyendo las cabeceras regionales o locales.

Como podemos imaginar, la probabilidad de pasar por alto noticias que habrían sido importantes, o de incluir otras que no tienen para nosotros la más mínima relevancia, es muy alta.

*El espacio de los medios es objeto de una feroz competencia, y es muy probable que sus competidores estén tratando de convencer al público exactamente de lo mismo que usted.*

### Error 57

#### **Analizar el impacto de los medios de forma aislada**

Si la equivalencia publicitaria no nos sirve, ¿hay otras maneras de medir el efecto del trabajo de su equipo de comunicación? Por supuesto que sí. La mejor de ellas es recoger todo lo que se escriba o diga sobre usted y su competencia (al menos todo lo que su mejor proveedor de seguimiento le haga llegar) y analizarlo con detalle.

No vale sólo lo que se escriba sobre usted. No tiene sentido que esté intentando convencer a su público de que su oferta es la mejor y se quede satisfecho simplemente porque haya logrado una notable eficacia en los medios de comunicación. Porque el espacio de los medios es objeto de una feroz competencia, y es muy probable que sus competidores estén tratando de convencer al público exactamente de lo mismo que usted. Analice también qué dicen sobre su competencia los medios de comunicación.

### Error 58

#### **No fiarse de las encuestas**

Los medios tienen una influencia directa en la opinión pública, como hemos visto. Pero no basta con analizar qué es lo que los medios dicen para deducir qué es lo que la gente piensa. Sólo hay una manera de analizar realmente el estado de la opinión pública: investigarla directamente.

Las encuestas, bien hechas, no mienten, y el hecho de que las encuestas preelectorales se equivoquen en unos cuantos puntos porcentuales en la estimación de voto, no invalida un método de análisis centenario y extensamente utilizado.

La fiabilidad de las encuestas es especialmente notable cuando se trata de medir la eficacia de la comunicación. Si los principios del posicionamiento de las organizaciones en sus sectores son extraordinariamente simples, simple es también su traslación a los estudios de opinión.

Fiarse de las encuestas no debe implicar, sin embargo, creer sus datos al pie de la letra. En primer lugar, porque una encuesta siempre tiene imprecisiones. Al redactar el cuestionario, al escoger la muestra, al procesar la información, al analizar los datos.

En consecuencia, tome los datos como lo que son: aproximaciones (bastante precisas, pero aproximaciones al fin y al cabo) a la realidad. Y analice sobre todo tendencias a medio y largo plazo. Lo problemático no es que el mes que viene el porcentaje suba o baje tres o cuatro puntos (a fin de cuentas esas subidas están incluso dentro del margen de error del estudio), sino que durante un período más largo (de seis meses, pongamos) el porcentaje haya pasado poco a poco de 50 a 70. La opinión pública sobre las marcas, los productos, las ideas o las instituciones se mueve lentamente,

pero con solidez y coherencia. Y las encuestas perciben esos cambios con notable sensibilidad.

### **Error 59**

#### **No hacer investigación porque no hay recursos**

No nos engañemos: la buena investigación es cara. Supongamos que usted necesita evaluar el grado de conocimiento y el posicionamiento de su marca en un país. Hasta ahí nada particularmente caro. Basta con hacer, como hemos visto, 500 entrevistas para obtener datos con un margen de error aceptable.

Ahora imaginemos que usted quiere afinar más la investigación y que quisiera obtener datos de conocimiento y posicionamiento de la marca en cada una de las provincias de ese país. En tal caso, la muestra de cada una de esas provincias debería tener suficiente tamaño como para que los datos fueran representativos, con un margen de error aceptable, en cada una de esas provincias. En consecuencia, el tamaño total debería ser, por ejemplo, de 500 entrevistas multiplicadas por tantas provincias como tenga el país. Si son 50, como en España, la muestra nacional tendrá que ser de ¡25 mil entrevistas!

En definitiva, cuanto más queremos matizar el análisis, más dinero habremos de gastar. Sin embargo, lo cierto es que en la mayoría de los casos en que la investigación se aplica en el campo de las relaciones públicas, no es necesario, ni mucho menos, invertir grandes cifras en investigaciones hiperprecisas.

### **Error 60**

#### **Guardar las investigaciones en un cajón**

La investigación sociológica sirve para conocer el estado de opinión sobre una determinada cuestión y poder diseñar estrategias y tácticas adecuadas. Pero, además, la investigación es una herramienta óptima cuando se quiere obtener visibilidad.

Todos los años, Durex, la empresa fabricante de preservativos, realiza una encuesta sobre hábitos sexuales de la población. Más allá de la utilidad (seguramente nula) que el estudio pueda tener en la toma de decisiones por parte de la empresa, la encuesta logra reforzar gratuitamente (aparte de los costos de la propia investigación) la notoriedad de la marca. Haciendo públicos sus resultados ante los medios de comunicación, Durex consigue que durante dos o tres días se hable de hábitos sexuales y, de paso, muchas veces, de la marca que patrocinó el estudio. El número de relaciones sexuales que se mantienen de media semanal en la población, las prácticas más frecuentes, o informaciones parecidas, se convierten en una "percha" irresistible para la prensa. Es potestad suya referirse a la marca que les ha regalado el estudio, y

*En la mayoría de los casos en que la investigación se aplica en el campo de las relaciones públicas, no es necesario, ni mucho menos, invertir grandes cifras.*

*Para ser líder es imprescindible un buen mensaje. No es necesario el físico de un galán de cine.*

muchos de los periodistas agradecen el regalo mencionando a la compañía.

### **Error 61**

#### **Creer que la imagen vale más que el mensaje**

Disociar lo que se dice de cómo se dice es como separar el hidrógeno del oxígeno y pedir que siga siendo agua. Un líder lo es porque combina de forma armónica y coherente un mensaje y una imagen, y porque lo hace en el momento y de la forma oportunos. De hecho, un asesor de imagen es más un asesor de mensaje que de imagen. La imagen, en sentido amplio, es imagen y texto.

Si la imagen en sentido estricto fuera más importante que el texto, más importante que el mensaje, elegiríamos como presidentes del Gobierno a miss y mister Universo. En sentido contrario, si el mensaje fuera menos importante que la imagen, Ghandi no habría liderado la más romántica de las liberaciones nacionales de la historia, Roosevelt no habría sido uno de los mejores presidentes de los Estados Unidos o Arafat no habría permanecido tantos años al frente de la Autoridad Palestina. Para ser líder es imprescindible un buen mensaje. No es necesario el físico de un galán de cine.

### **Error 62**

#### **Querer contar más de una cosa**

Los ejemplos son infinitos y se ven todos los días: frases inconvenientes, malos titulares, incluso frases dichas suponiendo que el micrófono estaba apagado. El problema no es siquiera que el portavoz se arriesgue a equivocarse, sino la pérdida de oportunidad de hacer llegar el mensaje del momento. En muchas ocasiones el problema no es que se dijo algo malo, sino que no se dijo lo que había que decir en ese momento.

Para poder decir sólo una cosa, hay que prepararla bien. La prueba de fuego es ponerla en un papel y confirmar luego que se ha publicado tal cual.

Si se trata de una entrevista, se preparan las respuestas. Si es una aparición pública con una declaración a la cámara, se dicen las palabras adecuadas preparadas antes, y punto.

### **Error 63**

#### **Quedarse en la categoría**

No basta con hacer una declaración de principios, más o menos atractiva. No basta con decir que se respeta el medio ambiente, que se ha ganado mucho dinero el año pasado, que uno ofrece calidad o que dedica mucho presupuesto a investigación. Hay que poner un ejemplo del último proyecto

de recuperación medioambiental, decir cuánto aumentaron las ventas, poner un par de ejemplos de aplicación de estándares de calidad o explicar qué porcentaje de gasto se dedica a investigación. En otras palabras, ninguna categoría debería quedar sin ilustración. Y ninguna ilustración sin categoría. Esas ilustraciones son casi siempre datos numéricos, a veces ejemplos. Siempre pocos y selectos.

Decimos que nuestra carretera contribuirá a descongestionar el tráfico de equis ciudad, pero justo después tendremos que decir algo más: como que el trayecto de un punto a esa ciudad podrá hacerse ahora en tantos minutos u horas menos.

### **Error 64**

#### **Pensar en el entrevistador**

Cuando estamos en televisión o en radio, estamos dirigiéndonos a millones de personas, no a quien tenemos enfrente. Y para llegar a millones de personas es necesario simplificar el mensaje. Y para simplificar el mensaje es pertinente poner emoción.

Cuanta más emoción expresamos al hablar, como cuando, por ejemplo, hablamos con un niño, más simple se vuelve nuestro mensaje. Ése es el secreto de una buena comunicación: reforzar los componentes más emocionales del discurso, porque, como ya vimos, son universales y los entiende todo el mundo.

Por eso es mejor pensar que hablamos a nuestra madre, o a un niño, cuando nos dirigimos a la cámara o al micrófono. De esa manera nos aseguraremos de que todo el mundo nos entienda bien. Como dijo Unamuno, “la palabra sabia es aquella que, dicha a un niño, se entiende siempre aunque no se explique”.

### **Error 65**

#### **Dar datos de miles de millones**

Hablar de miles de millones de pesos o dólares es como hablar de años luz. Nadie lo entiende. Sí, suena grande, inmenso, pero, francamente, nos da lo mismo que nos digan dos años luz que dos mil años luz. Es una cifra tan inabordable y tan incomprensible como el infinito. Lo mismo sucede cuando nos hablan de 250 mil toneladas, o de un trillón de dólares, o de 45 hectómetros cúbicos, o 300 mil hectáreas, o dos millones de metros cuadrados. Sencillamente, no se entiende.

Será mucho más fácil para quien nos escucha o nos lee que pongamos las cifras en relación con algo familiar, por ejemplo el equivalente al Estadio Azteca, el agua que gasta la ciudad en todo un año o el recurso con el que se ofrecería educación universitaria gratuita a todos los jóvenes mexicanos de 18 a 25 años.

*Cuanta más emoción expresamos al hablar, más simple se vuelve nuestro mensaje. Ése es el secreto de una buena comunicación: reforzar los componentes más emocionales del discurso, porque, como ya vimos, son universales y los entiende todo el mundo.*

*Hay una gran diferencia entre anticipar las preguntas y anticipar los temas de las preguntas. Lo primero es imposible. Lo segundo es muy sencillo.*

### **Error 66**

#### **Responder a las preguntas**

Adivinar qué preguntas concretas nos harán en una entrevista de radio, prensa o televisión es muy difícil o prácticamente imposible. Hay infinitas posibilidades. Pero adivinar los temas en torno a los cuales nos harán las preguntas es muy fácil. Hay una gran diferencia entre anticipar las preguntas y anticipar los temas de las preguntas. Lo primero es imposible. Lo segundo es muy sencillo.

El secreto, por tanto, está en saltar de la preparación de preguntas a la preparación de temas. En fijar los mensajes clave sobre la decena (como mucho) de temas que pueden surgir en la entrevista.

### **Error 67**

#### **Usar palabras técnicas**

Los expertos (los portavoces suelen ser expertos en algo) quieren ser rigurosos en el lenguaje y desean que la audiencia perciba que saben mucho de un tema determinado utilizando palabras complicadas. Por efecto de esa tendencia, los trabajadores se convierten en "mercado de trabajo", una muerte pasa a ser un "hecho luctuoso", hablamos de "break even" cuando podemos hablar de equilibrio... Algunos preferirían "monóxido de dihidrógeno" en lugar de decir agua: quizá suene más erudito. Utilizando un lenguaje técnico y complicado, matamos la comunicación. Para que el lenguaje oral tenga vida tiene que ser preferiblemente sencillo, comprensible, emocional. De hecho, no encontraremos en la historia de la oratoria mundial ni un solo discurso memorable que utilice lenguaje complicado. Todos los grandes discursos son increíblemente sencillos. Los buenos oradores confían en sus ideas y no tienen que añadirles pompa ni artificios.

"Eso son cosas de políticos", se dirá. No es cierto. Para ser un buen gestor no hace falta ser un buen orador, pero para ser un líder en cualquier ámbito, incluyendo el social o el empresarial, sí. Incluso aunque sólo sea por prurito personal, sin ambición alguna de liderazgo, alguien que se ve en la necesidad de tener que hablar en público o para los medios de comunicación debería simplificar su lenguaje para que resulte atractivo a quien lo escucha.

### **Error 68**

#### **Alargar, atiborrar, aburrir**

Menos es más en comunicación. Los diez mandamientos tienen tan sólo 51 palabras y el Padrenuestro tiene 56. La declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas tiene mil 938. La Constitución Española, que no es precisamente de las más cortas, tiene 17 mil 200 palabras. El Código de la Edificación de España, en un ejemplo de otro extremo, tiene 371 mil 820 palabras. La diferencia es que los primeros eran elementos de comu-



nicación persuasiva y el Código de la Edificación no tiene ninguna pretensión en ese sentido. Los discursos más recordados de la historia fueron muy cortos: el discurso de Lincoln en Gettysburg duró unos dos minutos. Martin Luther King contó su sueño en unos diez minutos, aproximadamente el mismo tiempo que invirtió Kennedy en su famoso discurso de Berlín.

Todos esos discursos, y tantos otros que han quedado fijados con letras de oro en la historia de la retórica universal, comparten unas mismas características: son generalmente cortos, son mucho más emocionales que racionales y están repletos de referencias personales.

Cuanto más racional es un discurso, menos accesible es para la mayoría, menos universal. Y para que un discurso sea emocional debe contar una historia, un cuento, una anécdota, una narración que con frecuencia arengará la asunción de un desafío colectivo, a veces más bien prosaico (una mejora en los resultados, un incremento en la productividad, la superación de un bache financiero...) y otras visionario o futurista (la liberación de un pueblo, la victoria de una guerra, la superación de una crisis colectiva...).

Los grandes discursos trasladan el lenguaje común a asuntos abstractos, conceptos intangibles. Y lo hacen típicamente con las mismas técnicas, algunas milenarias.

### **Error 69** **Leer sin música**

Un buen discurso tiene las mismas cualidades que la música. Tiene el ritmo de la música. Tiene tonos como la música. Tiene acentos como la música. Y traslada tanta emoción como la música.

¿Cómo es posible extraer música de las palabras sin vida y frías que hay en un papel? Mucha gente piensa que para que un discurso sea bueno no debe ser leído. Nada más incierto. La mayoría de los grandes discursos de la historia fueron leídos. El secreto está en el tono de la voz, con sus acentos, en la mirada y los brazos del orador, y sobre todo en las pausas que se hacen al declamarlo. Curiosamente, el éxito de un buen discurso está a menudo en sus silencios.

¿Qué sucede cuando convertimos el texto en un texto pausado? Que se acerca a la música: adquiere la forma de la poesía. Kennedy en Berlín y King en el Lincoln Memorial ofrecieron al mundo dos auténticos poemas. Las pausas permiten al público digerir lo que oye, y al orador deslizarse por el texto en dosis continuadas, poniendo énfasis cuando procede, bajando la voz si el momento es intimista.

Con esas pausas, además, el orador puede establecer contacto visual con su público. Hay gente que cree que la buena interpretación de un texto puede hacerse leyendo en voz alta la frase y luego mirando un instante al público. Es al contrario: un buen orador primero lee la frase

*Un buen discurso tiene las mismas cualidades que la música. Tiene el ritmo de la música. Tiene tonos como la música. Tiene acentos como la música. Y traslada tanta emoción como la música.*

*El éxito en la estrategia radica en la historia que se cuenta y en la relación que se establece a largo plazo con el público en torno a esa historia.*

internamente y luego levanta la mirada, mira al público y la dice.

\* \* \* \* \*

A partir de ahora destacaremos los peores errores. No son los errores tácticos, sino los errores estratégicos. Quienes menos experiencia o menos talento profesional tienen se fijan en las tácticas, cuando lo importante es la estrategia.

Algo muy parecido ocurre en la comunicación corporativa: hay quienes creen que lo resuelven todo con un buen *spot* de televisión, con un impecable dossier de prensa o con un gran portavoz. Es un error de aficionados. El éxito en la estrategia radica en la historia que se cuenta y en la relación que se establece a largo plazo con el público en torno a esa historia.

He aquí esos errores transversales, estratégicos, que tienen que ver con el conocimiento general del público y del funcionamiento básico de la opinión pública. Éstos son los errores cuya ausencia distingue a los directores de comunicación (los estrategas), de los responsables de prensa (los tácticos). No en vano el diccionario identifica la estrategia con la dirección y la táctica con la ejecución. No son errores referidos sólo a las relaciones con los inversores o referidos sólo a la comunicación de crisis; son transversales.

Éstos son, en pocas palabras, los errores conceptuales, los que no siempre se aprende a evitar en el trabajo diario. Hay miles de directores de comunicación trabajando dignamente que aún no los conocen.

## **Error 70**

### **La opacidad**

Por opacidad entendemos esa suerte de autismo de muchas organizaciones, del ensimismamiento que las envuelve en una cápsula, impidiendo que interactúen con sus públicos. La alternativa, el acierto, es la transparencia.

No se trata ya de una comunicación reactiva y alojada en un departamento único, que atiende las peticiones de la prensa, por ejemplo. Se trata de una comunicación que pasa a impregnar las costumbres y los hábitos de todos: la comunicación que queda expresada en la identidad corporativa; la comunicación que se fija en las relaciones con los inversionistas, en la comunicación interna, en la política de venta y postventa, en las relaciones gubernamentales, por supuesto también en la publicidad. La reputación de la organización depende ahora de la visibilidad de su esfuerzo por responder a sus públicos, sus *stakeholders*, con transparencia y con cercanía. La respuesta a las exigencias y los caprichos de los clientes, de los consumidores, de los ciudadanos, es ahora la clave para que las organizaciones destaquen y tengan éxito.

## Error 71

### La concreción

El secreto estaba en dar concreción a lo inconcreto, en dar visibilidad a lo invisible, en acotar lo disperso.

El nombre, de hecho, es uno de los elementos fundamentales de la estrategia de comunicación. La mejor manera de anular algo es quitarle el nombre.

El primer elemento de la concreción, por tanto, es el nombre, pero hay otros. Un color es una buena ayuda.

Un símbolo poderoso es otro elemento clave para la concreción. Las marcas no tienen mucho problema, porque suele ser su propia marca adornada de alguna manera (los arcos dorados de McDonald's o la "palomita" de Nike). En otros casos conviene articular el mensaje particular también en torno a algún símbolo. Los ciudadanos de la plataforma "X" decidieron enviar 150 kilos de pelo que antes se habían cortado en la plaza de la ciudad al presidente del Gobierno como símbolo de que se les estaba engañando. Levantarse contra la pobreza, ponerse un lazo rojo "contra el sida", pasear entre pollos como hizo el Primer Ministro francés para mostrar que la gripe aviar no era peligrosa para los franceses, darse un baño en agua para que la gente vea que no está contaminada... Símbolos que dan concreción a ideas, marcas o argumentos, que de otra manera serían mucho más difíciles de explicar.

Es mejor pedir a los ciudadanos solidarios que apadrinen un niño que pedirles una vaga ayuda contra el hambre en el mundo. Greenpeace lo sabe tan bien que no monta campañas contra la contaminación marina, sino contra Shell. No contra la biotecnología, sino contra Monsanto. No contra la energía nuclear, sino contra el Gobierno francés por sus experimentos en Mururoa.

Parece que fue Stalin quien dijo: "Un hombre muerto es una tragedia, un millón, una estadística". Por eso los soldados estadounidenses se llevaron a Kuwait a un niño iraquí, de nombre Alí, a quien las bombas habían dejado sin padres y sin brazos, y mostraron al mundo cómo, gracias a la compasión estadounidense, aquel niño contaba con prótesis de última generación implantadas. Sarcástico y lamentable, pero cierto: ese niño captó más atención mediática que los centenares anónimos muertos o heridos en la guerra.

*Es mejor pedir a los ciudadanos solidarios que apadrinen un niño que pedirles una vaga ayuda contra el hambre en el mundo.*

## Error 72

### La naturalidad

El "Gran Teatro del Mundo" no es ya una alegoría religiosa como en el siglo XVII de Calderón de la Barca, pero sigue siendo, como entonces, un gran escenario en el que los personajes juegan su papel. Como ha venido demostrando la sociología contemporánea, los seres humanos producimos

*No es lo mismo 99.99 que 100, como todo el mundo sabe, y tampoco es lo mismo hablar de un "plan de futuro" que de un "expediente de despido". Las palabras no sólo definen la realidad, sino que la construyen.*

y reproducimos la "realidad" en nuestras interacciones y también, cómo no, a través de los medios de comunicación, en los que encontramos los puntos de referencia colectivos.

A la postre, hay poco de natural en todo el proceso. La propia elección de las palabras ya es una selección artificial. La propia definición de los hechos, de los objetivos y de las ideas, es una construcción social, muy poco natural. El encuestador Frank Luntz, sin mucho bagaje antropológico, ha notado que hay "palabras que funcionan", o al menos que funcionan mejor que otras: funciona "conservadurismo compasivo" en lugar de "neoconservadurismo", funciona "guerra contra el terror" en lugar de "invasión de Iraq", funciona "provida" en lugar de "antiaborto". No hay nada inocente en esa selección de las palabras, ni nada natural. De nuevo, no es sólo cosa de políticos. No es lo mismo 99.99 que 100, como todo el mundo sabe, y tampoco es lo mismo hablar de un "plan de futuro" que de un "expediente de despido". Las palabras no sólo definen la realidad, sino que la construyen.

Es imprescindible planificar como si se tratara, en el Gran Teatro del Mundo, de una auténtica representación teatral. Los responsables de comunicación no ponemos el guión (que, mejor o peor, nos viene dado por la organización en que trabajamos, por sus productos, sus valores, sus ideas, sus propuestas). Tampoco ponemos a los personajes. El escenario lo definen los medios (un escenario muy limitado y de dimensiones fijas, al que muchos quieren acceder). Nuestro papel es organizar la aparición de los personajes de la manera más eficaz, para que el guión se relate nítidamente y llegue a nuestro público.

Es cierto que la frescura y la espontaneidad puntúan en comunicación, pero también es verdad que quienes más frescos y más espontáneos resultan ante los medios de comunicación suelen ser, precisamente, los que más se preparan.

## **Error 73**

### **El miedo**

Hay buenas razones para cuestionar mucha parte del trabajo que se hace desde las Direcciones o Departamentos de Comunicación, cuando éstos coartan la frescura del discurso, cuando abortan la creatividad, cuando se limitan a decir a la gente lo que la gente quiere oír. Es evidente que entre la total espontaneidad (poco realista) y el miedo a mostrarse como uno hay un trecho muy amplio. El acierto está con seguridad en un punto intermedio.

Encontramos miedo en las empresas que se ocultan en situaciones de crisis, en las que salen corriendo cuando sufren boicots o protestas, en las que atribuyen a otros las responsabilidades que les corresponden. Hay miedo de pedir perdón cuando se han provocado daños. Estos miedos se multiplican en los efectos cuando se añaden al miedo escénico, compren-

sible y frecuente. Dicen que el miedo a hablar en público es más frecuente o más influyente que el miedo a la muerte. Sea así o no, existe y actúa. Pero es un error sucumbir a él. La comunicación de hoy exige audacia, imaginación y valentía. Pide también modestia para reconocer los errores y resolución para rectificarlos. No es sólo una exigencia ética; también es la posición estratégicamente más interesante en tiempos de transparencia en los que los ciudadanos –más educados y más informados– elevan el nivel de sus demandas.

### Error 74

#### La fragmentación de la comunicación

Hace tan sólo una década la comunicación acarreaba menos riesgos. Si querías hacer un anuncio, comprabas el espacio en la prensa, la radio o la televisión, y asunto arreglado. El paradigma era el *spot* de televisión de 30 segundos. Las relaciones públicas también estaban bien acotadas, sobre todo a unas relaciones con los medios más o menos compartidos. El *marketing* directo era postal o telefónico, y las tácticas tampoco eran muy imaginativas en general.

Desde entonces algunos factores lo han puesto todo patas arriba: el incremento espectacular de la oferta de medios tradicionales (nuevos canales de televisión, diarios y revistas de papel gratuitos); la universalización de Internet y sus nuevas posibilidades (descargas de videos en YouTube, blogs, diarios electrónicos más o menos solventes), y la aparición de nuevas pantallas (además de las computadoras, los teléfonos móviles, las consolas de juegos...).

A los periodistas ya no se les pide que sepan redactar, o bien hablar en público, o sepan tomar y editar imágenes. A los nuevos periodistas se les pide que sean "trimedia": que sepan escribir, hablar y entender las imágenes, que sean capaces de trabajar en los tres medios clásicos, y además que lo hagan también en Internet y utilizando software capaz de medir el tiempo de las noticias e integrarlo todo en voz y sonido, por poner un ejemplo.

La comunicación está asistiendo a una gran revolución como consecuencia de estos cambios: las fronteras entre las disciplinas clásicas de la famosa "P" de promoción, o su equivalente "C" de comunicación (publicidad, relaciones públicas, *marketing* directo, promoción de ventas), se están diluyendo.

### Error 75

#### La ambición

La ambición es el error más frecuente en la comunicación contemporánea, uno que ya detectaron Al Ries y Jack Trout en 1972. Su antídoto se llama enfoque.

*A los periodistas ya no se les pide que sepan redactar, o bien hablar en público, o sepan tomar y editar imágenes. A los nuevos periodistas se les pide que sean "trimedia": que sepan escribir, hablar y entender las imágenes, que sean capaces de trabajar en los tres medios clásicos, y además que lo hagan también en Internet.*

*Para hacerse oír en un panorama tan saturado como el de hoy, las marcas deben posicionarse. Deben ocupar un lugar en la mente de los individuos. Ese posicionamiento se logra asociando la marca a una idea simple, un concepto.*

Digamos que la gente tiene poco tiempo, poca capacidad de atención y un enorme sentido común a la hora de procesar la información. Se dice que un ciudadano occidental está sometido a la presión de unos mil 500 mensajes de marca cada día, y otro tanto habría que decir de los mensajes sociales y políticos. “El aire que respira la generación Marketing es una combinación de oxígeno, nitrógeno, argón, ácido carbónico y ...publicidad”, dice Víctor Molero con razón en su *Generación Marketing*, una revisión de los efectos del consumismo en nuestras sociedades.

A finales de los 50, la psicología fue capaz de detectar que las personas no pueden retener más de cinco piezas de información al mismo tiempo, con un cierto margen. Se le llamó la “Ley de Miller”: existe un “número mágico”, que es cinco más menos dos; entre tres y siete. De tres a siete atributos, de tres a siete ideas, de tres a siete marcas. Seguramente medio siglo después, con infinidad de mensajes llegando de fuentes diversas, el número secreto ya no es cinco más menos dos, sino muy probablemente dos más menos dos. Entre cero y cuatro atributos, entre cero y cuatro marcas. Y decimos cero porque llegar al cerebro de la gente se ha convertido en una tarea titánica, mucho más complicada que en los años 60, en los que bastaba con gastarse poco en un anuncio de televisión.

Para hacerse oír en un panorama tan saturado como el de hoy, las marcas deben posicionarse (da igual que sean marcas comerciales, corporativas, sociales, geográficas o políticas). Deben ocupar un lugar en la mente de los individuos. Ese posicionamiento se logra asociando la marca a una idea simple, un concepto. Si es posible, debemos ser los primeros en esa categoría, y ésa es la primera ley inmutable del *marketing*: Red Bull fue el primero en posicionarse en la categoría de bebidas energéticas y sigue siendo el líder en ella. La aerolínea Easyjet fue la primera en la categoría de vuelos baratos. Coca-Cola, cómo no, en la categoría de bebidas de cola.

Sea en el ámbito que sea, si se trata de que la gente tenga una idea muy clara de lo que queremos contar, tenemos que abandonarlo todo para quedarnos sólo con una o dos cosas. Las leyes del posicionamiento, que tan claramente funcionan para las marcas comerciales, también funcionan para las ideas, las organizaciones sociales o la política. Funcionan bien porque el principio que las sostiene es el mismo: la capacidad de atención y retención de la gente es muy limitada, más aún en este mundo con “in-foesclerosis”, con exceso de información.

Sorprende con cuánta frecuencia se vulnera esta ley esencial de la comunicación, la más incumplida, que exige que una marca, un nombre, una idea, se repita insistentemente. Marcas que quieren comunicar una cosa y la contraria; organizaciones que ni siquiera saben decir quiénes son; oradores que quieren trasladar varias decenas de ideas en un discurso; políticos sin estrategia (o con una “estrategia” de 30 hojas); cambios en los atributos de una marca; expansión a otras categorías..., formas distintas de un mismo error: la ambición.

## Error conclusión

### La arrogancia

Quienes respetan al público saben, primero, que la gente no es tonta. Y más racional aún es en las sociedades altamente formadas de nuestro tiempo.

Quienes respetan al público saben también que la opinión pública (da igual que sea sobre moda, sobre refrescos de cola o sobre datos electorales) es estable aunque pueda cambiar generalmente despacio; es capaz de hacer distinciones entre las alternativas que se le proponen; no se contradice; es razonable y responde de manera similar a los estímulos que recibe del exterior.

Quienes respetan al público saben que la labor de comunicación consiste precisamente en mantener con tenacidad el mensaje, pensando en el medio y largo plazo más que en el corto. Consiste en expandir las ideas, las marcas, los productos, para que se conviertan en parte del clima de opinión.

Quienes respetan al público saben que la verdad (aunque sea poliédrica) es siempre mejor que la mentira. Los ciudadanos perdonan un error, perdonan un fracaso, perdonan incluso una negligencia... pueden perdonar un delito. Pero no perdonarán al arrogante y menos aún al mentiroso. Se perdona a Nike cuando deja de pagar miserablemente a los niños asiáticos que cosen tenis y balones, y cuando dice, literalmente, "hemos aprendido de nuestros errores". Pero no se perdona a Enron cuando se esconde, cuando no reconoce sus errores o cuando miente.

Quienes respetan al público saben que hoy en día, en las sociedades avanzadas, los ciudadanos tienen un poder mayor que hace sólo una década. Pueden obtener información a velocidad récord gracias a Internet. Pueden movilizarse colectivamente también a toda velocidad y con suma eficacia. Comienzan incluso a surgir en la red movimientos sociales virtuales que permiten a la gente aunar esfuerzos a golpe de clic sin mayor complicación.

Quienes respetan al público, en fin, prefieren el largo plazo al corto. La verdad a la mentira. La transparencia a la opacidad. Hablar antes que callar. Dirigirse a los ciudadanos como seres inteligentes y no como si fueran estúpidos.

*Quienes respetan al público prefieren el largo plazo al corto. La verdad a la mentira. La transparencia a la opacidad. Hablar antes que callar. Dirigirse a los ciudadanos como seres inteligentes y no como si fueran estúpidos.*





## BIBLIOGRAFÍA

ARROYO, Luis y YUS, Magali (2011): *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. ESIC Editorial. Madrid.

BRUNET, Joan (2007): "Gabinetes y periodistas: ¿relación en crisis?", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblio. La Coruña.

CLIMENT, Vicente (2010): *Cómo atender a los medios de comunicación*. Editorial Club Universitario. Alicante.

COSTA, Joan (2009): *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com. Barcelona.

DEL RÍO, Juan Carlos (2001): "Una buena imagen vale más que mil palabras", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*. Gráficas Calima. Santander.

DEL RÍO, Miguel (2001): "De la nota de prensa al gabinete de comunicación en internet", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas*. Gráficas Calima. Santander.

DEL POZO, Marisa (2007): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. EUNSA. Pamplona.

FERNÁNDEZ, Ana Belén (2007): "Relaciones públicas y comunicación en crisis", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblio. La Coruña.

GARCÍA, Berta (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla.

GONZÁLEZ, Alfonso (2007): "Comunicación de crisis antes de la crisis", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblio. La Coruña.

GÓMEZ, José Antonio (2007): "El gabinete como creador de la realidad", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblio. La Coruña.

GÓMEZ, Raúl (2001): "Historia, presente y futuro de los gabinetes de prensa institucionales", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa*.

*La comunicación en las instituciones y en las empresas.* Gráficas Calima. Santander.

HORTAS, Pedro (2007): "La comunicación de empresa ante una crisis", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

LALUEZA, Ferrán (2007): "Anticiparse al desastre", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

LOSADA, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas.* Editorial UOC. Barcelona.

MARÍN, Francisco (2009): *Comunicación en crisis.* LID Editorial. Madrid.

MARTÍNEZ, Yolanda (2011): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones.* Fragua. Madrid.

PELAYO, José Emilio (2001): "Comunicar, una necesidad", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas.* Gráficas Calima. Santander.

QUESADA, Montse (2007): "Periodistas frente a la información en situaciones de crisis", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

RODRÍGUEZ, Javier (2001): "Los medios de comunicación frente a los gabinetes de prensa", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas.* Gráficas Calima. Santander.

SANJUÁN, Antonio (2007): "El método del caso aplicado a las estrategias informativas en situaciones de crisis", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

SAN MARTÍN, José Ángel (2001): "En comunicación local la memoria no es flaca, sino anoréxica", en DEL RÍO, Miguel (Ed.): *Gabinetes de prensa. La comunicación en las instituciones y en las empresas.* Gráficas Calima. Santander.

TÚÑEZ, Miguel (2007): "Estrategia de crisis: gestionar credibilidad", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

VELASCO, Juan Manuel (2007): "Llamadas de comunicación", en TÚÑEZ, Miguel (Coord.): *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estra-*

*tegias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* Netbiblio. La Coruña.

## **OTRAS FUENTES**

COMPANY, Miquel (2013): *Branding. Comunicación de marca. La gestión de una marca: funciones, dimensiones, arquitecturas y proceso de construcción.* Módulo No. 7 del Master DCEI online de la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

*Comunicación Institucional,  
de Héctor Alvarado Lum-  
breras, se terminó de im-  
primir en los talleres de  
Red Creativos Consultores,  
S.A. de C.V., de la ciudad  
de Monterrey, en octubre  
de 2014. En su composición  
se utilizó el tipo Avenir, de  
8, 10, 11, 12 y 16 puntos.  
Corrección de Roberto de  
la Rosa Cepeda. Edición de  
Edgar Alan Ortiz García.*



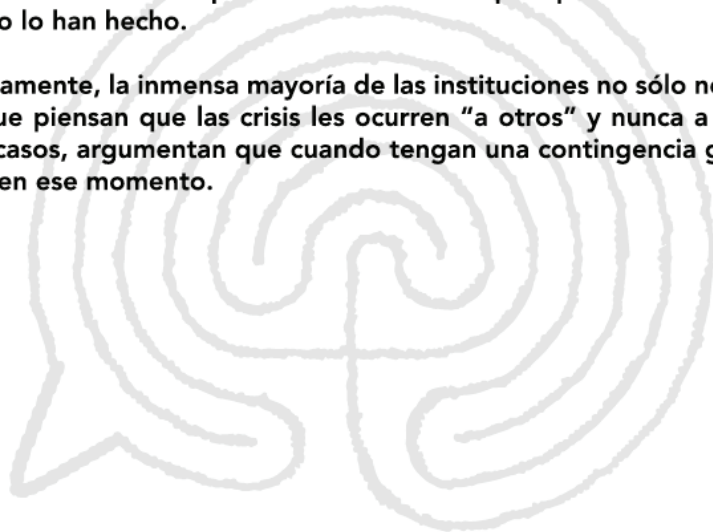
Aunque pocos quieran hablar de ellas, las crisis internas son un fenómeno que tarde o temprano llega a una organización. Toda empresa buscará establecer las condiciones que eviten su llegada... o al menos que su efecto no sea tan perjudicial para su imagen.

Es cierto, las crisis son una especie de enfermedad de pronóstico reservado, que sin la adecuada atención pueden acabar con el paciente, pero también, aunque pocos lo vean así, una oportunidad de crecimiento que requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada.

Habrà que recordar siempre que las crisis tienen un interés mediático (los medios las aman tanto como los tiburones aman la sangre), por lo que, cuando nuestro "problema" aparece en sus espacios, éste se multiplica en tamaño y complejidad.

No es casualidad que las empresas más preparadas o conscientes de la importancia de la comunicación institucional salgan menos perjudicadas de una crisis interna. Las organizaciones que han puesto en práctica muchos de los aspectos y contenidos que se recogen en esta obra son capaces de afrontar cualquier problemática mucho mejor que las que no lo han hecho.

Desafortunadamente, la inmensa mayoría de las instituciones no sólo no están preparadas, sino que piensan que las crisis les ocurren "a otros" y nunca a ellas; o, en el mejor de los casos, argumentan que cuando tengan una contingencia grave ya verán lo que hacen en ese momento.



**UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®

ISBN 978-607-27-0361-2



9 786072 703612